

إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية

د. سيد محمد جاد الرب

مستاذ إدارة الأعمال
ووكيل كلية التجارة بالإسماعيلية
للدراسات العليا والبحوث
جامعة قناة السويس

٢٠٠٦

إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية

د. سيد محمد جاد الرب
أستاذ إدارة الأعمال – وكيل كلية التجارة
بالإسماعيلية للدراسات العليا والبحوث
جامعة قناة السويس

٢٠٠٦



﴿إن الذين يخشون ربهم بالغيب لهم مغفرة وأجر كبير
* وأسروا قولا كما أوامروا به إنه عليم بذات الصدور
* ألا يعلم من خلق وهو اللطيف الخبير﴾

الْحَمْدُ
لِلَّهِ الْعَظِيمِ

سورة الملك ، (آية ١٢ ، ١٣ ، ١٤)

مقدمة الكتاب :

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه ... أما بعد .

ثمة تطورات كثيرة ومتلاحقة تحدث علي جميع المستويات سواء علي مستوى النطاق الدولي ، أو علي المستوى الإقليمي أو المحلي وأيضاً علي مستوى منظمات الأعمال ، ولا ريب في أن هذه التطورات متكاملة ومتبادلة التأثير ، فإذا قلنا أن هناك تطورات ضخمة وسريعة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فإن هذا يؤدي إلي تطور دولي يعرف بأسم العولمة ، والعولمة تشجع منظمات الأعمال علي الانتقال من المستوى المحلي إلي النطاق الدولي ، وهكذا .

ويمكن النظر إلي التطورات التي حدثت في نطاق منظمات الأعمال نتيجة لما سبق ، إلي تطورات مادية تتمثل في إقتناء تكنولوجيا إنتاجية وخدمية متقدمة يترتب عليها تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وعالمية الاستخدام ، كما تتمثل التطورات المادية في بناء هياكل رأسمالية قوية تعتمد في تقدمها علي كفاءة إدارة الأموال في المنظمة ، وأيضاً علي كفاءة حركية ومرونة الأسواق المالية ، هذا بالإضافة إلي التقدم المادي في استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وغيرها من الأصول المادية الملموسة والتي لا يمكن لأي منظمة أن تتقدم تنافسياً بغيرها .

إلا أن هناك تطورات أخرى في منظمات الأعمال وهي التقدم المتردد في التركيز علي الجوانب والموارد غير الملموسة ، والتي تتمثل في إبداعات وإبتكارات واختراعات العاملين والخبراء في منظمات الأعمال ، وأيضاً حقوق الملكية الفكرية التي تمتلكها المنظمة في شكل براءات اختراع والشهرة

، وليضاً العلامات والماركات والأسماء التجارية ، كما يركز البعض على إدارة العلاقة بشكل فعال مع العملاء ، فالمنظمات نموت بدون العملاء ، كما يتم التركيز على الجوانب المعرفية الأخرى مثل البيانات والمعلومات والنظرة المتميزة الإبداعية لما بعد المعلومات في اتخاذ القرارات وتحقيق التميز التنافسي لمنظمات الأعمال .

يمكننا القول أن الموارد والأصول المادية هي بمثابة الجسد لجسم الإنسان، أما الموارد والأصول المعنوية فهي التي تبعث الحياة في الجسد التنظيمي ، فهي التي تجدد وتنشط وتبتكر وتبدع سواء من خلال الموارد البشرية أو العملاء أو المعلومات وقواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات وغيرها .

وفي الإطار السابق يأتي الكتاب الذي بين أيدينا يركز على إدارة وتعظيم الاستفادة من الأصول والموارد المعرفية والفكرية والتي تسمى برأس المال الفكري Intellectual Capital مع تركيز الاهتمام نحو إدارة المعرفة ومنظمات التعلم ، وكل ما من شأنه تعظيم التوجه نحو بناء وتشبيد المعرفة التنظيمية ، ولذا فإننا نتناول البناء الفكري والمعرفي للمنظمة من خلال موضوعات متعددة ، استعرضنا فيها وبشكل واضح مساهمات من سبقونا في هذا المجال من باحثين وتطبيقات وخبراء وأساتذة ، وعرضنا مختلف وجهات النظر في هذا الموضوع الحيوي والحساس ، وكانت استفادتنا عظيمة ممن كان لهم فضل السبق في هذا المجال .

ويتكون للكتاب من عشرة موضوعات أساسية نتناول بشكل تفصيلي موضوعات رأس المال الفكري ، إدارة المعرفة ، منظمات التعلم ، ثم المداخل المدعمة لهذا التوجه مثل التفكير الابتكاري، القيادة ودور الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات في تشبيد البناء المعرفي للمنظمة ، ثم إدارة

الوقت كأحد الأصول المعنوية التي تمتلكها منظمات الأعمال ، فيمكن ترجمة كل ما يحدث في المنظمة من خلال الاستخدام للفعال للوقت ، فساعات العمل، وأجور العاملين والحملات الإعلانية ودورة التشغيل كلها تحسب بالوقت ، ثم عرضنا لبعض السبوح والدراسات للتطبيقية في مجال إدارة المعرفة ومنظمات التعلم ، وفي نهاية الكتاب أسترخصنا بعض نماذج الباحثين في قياس رأس المال الفكري مقترحين نموذجاً مبسطاً يمكن الاستفادة منه علي مستوى منظمات الأعمال العصرية .

وما نود التركيز عليه هو أن جميع الأفكار والموضوعات الواردة في هذا الكتاب ليست كلها من عنديات المؤلف ، ولكنها استعراض لمجهودات الآخرين مع التعليق والتحليل والتشخيص لدعم الاستفادة وإضافة بعض المقترحات والأفكار المتواضعة لنا في هذا الشأن ، وهذا يكفي !!! راجين العلي العظيم أن نعم الاستفادة من هذا الكتاب لكل من يهتم بهذه المجالات من مديرين وباحثين ورجال أعمال وغيرهم "

" وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين "

أ.د سيد جاد

الفصل الأول

منظمات التعلم مفاهيم أساسية

مقدمة وأهداف الفصل :

إن كثيراً من المستشارين والخبراء والمنظمات يستخدمون مفهوم التعلم التنظيمي ، أما مفهوم منظمات التعلم فهو يركز حول هذا المفهوم ، ولذا فهناك خلط بين المفهومين ، ويرتكز النقاش في هذا الفصل حول مفهوم منظمات التعلم وهو أحد التوجهات التنظيمية لتعزيز استجابة المنظمة لمختلف الضغوط التي تتعرض لها ، كما يوصف مفهوم منظمات التعلم كمفهوم أو عامل أساسي نحو التعلم الفردي أو الجماعي ، ولم يتم حتى الآن وضع هيكل أو إطار علمي محدد لهذا المفهوم .

يركز بعض الباحثين المنظرين لهذا المفهوم على استنباط أفكار نافعة من التعلم التنظيمي ، فهناك اتجاه يركز على التعلم التنظيمي كتجميع وتحليل للعمليات الفردية والجماعية للتعلم داخل المنظمة ، بينما الاتجاه الآخر يركز على أن منظمات التعلم تكون معنية باستخدام الأدوات المنهجية لتشخيص وتقييم وتعزيز جودة عمليات التعلم داخل المنظمة . ولذا يرى بعض الباحثين أن التعلم التنظيمي هو عبارة عن نشاط وعملية من خلالها تستطيع المنظمة أن تصل إلى مستوى منظمات التعلم .

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن أهداف الفصل هي :

- (١) تحديد المقصود بمنظمات التعلم والفرق بينها وبين التعلم التنظيمي .
- (٢) أهمية وأهداف منظمات التعلم .
- (٣) المعوقات والقيود التي تحد من فاعلية التعلم داخل هذه المنظمات .

(٤) عرض للنماذج والدراسات المنهجية في هذا المجال .

وفي سبيل ذلك سوف نناقش الجوانب التالية :

أولاً : منظمات التعلم مفاهيم أساسية

(١) مفهوم منظمات التعلم :

تعرف منظمات التعلم كالآتي :

(١) منظمات التعلم هي منظمات يقوم الأفراد فيها باستمرار بالتوسع في استخدام طاقاتهم وقدراتهم لخلق النتائج التي يرغبون فيها ، و تكون هناك أنماط جديدة ومتميزة للتفكير تنشئ في هذه المنظمات ، كما تكون الطموحات غير محدودة كما يستمر الأفراد في التعلم لرؤية الكل معاً .
Senge 1990 .

(٢) منظمة التعلم عبارة عن رؤية ما الذي يكن مناسباً ولا يتأتى ذلك ببساطة ولكن من خلال تكريب الأفراد ، ويحدث ذلك كنتيجة للتعلم عند كل المستويات التنظيمية Pedler et. al 1991 .

(٣) توصف منظمات التعلم بدمج جميع الموظفين في عملية بناء المشاركة والتشاور ومشاركة جميع الأفراد في بناء الرؤية المشتركة والمبادئ المشتركة في المنظمة .

ومما سبق يتضح أن هناك تركيز على المشاركة في الرؤية بين مختلف العاملين في المنظمة .

- ولذا فإن بعض الباحثين يتناول منهج منظمات التعلم أما كشيء أو مبادرات مفروضة من الإدارة العليا "من أعلى إلى أسفل" والبعض الآخر يرى عملية المشاركة "من أسفل إلى أعلى" والتي تعكس النمط الديمقراطي في الإدارة .

- كما أن بعض الكتاب يرى أن منظمات التعلم نابعة وناشئة عن الافتراض بأن أي منظمة يمكن أن تكون منظمة تعلم .
- ينظر آخرون إلى اعتماد منظمات التعلم على التنوع بين المتغيرات الاجتماعية والفنية ، فالمتغيرات الفنية تنظر إلى العلاقات والتداخلات والتأثيرات المعتمدة على المقاييس مثل منحني التعلم **Learning Curve** والذي يعتمد على البيانات التاريخية لتكلفة الإنتاج وتكون في شكل بياني يعكس العلاقة بين التكاليف وبين العوائد الإجمالية للإنتاج . وهذا الاتجاه يركز على العوائد والربحية والإنتاجية أكثر من تركيزه على عمليات التعلم **Processes of Learning** .
- أما وجهه النظر الاجتماعية لمنظمات التعلم فهي تنظر إلى التفاعلات والعمليات وهذا هو التوجه العام لمعظم الباحثين في هذا المجال . وطبقاً لرأي **Sandre Kerka 1995** فإن معظم المفاهيم الأخرى الخاصة بمنظمات التعلم تقوم على افتراض أن التعلم عملية ذات قيمة ومستمرة وتعتمد كفاءتها على المشاركة **Shared** وأي خبرة تعتبر فرصة للتعلم .
- وفيما يلي بعض التعبيرات الشائعة والخصائص المرتبطة بمنظمات التعلم :
 - (١) تقدم الفرص المستمرة للتعلم .
 - (٢) تستخدم التعلم من أجل تحقيق الأهداف .
 - (٣) تربط أداء الأفراد بالأداء التنظيمي .
 - (٤) التركيز على المحادثات والاتصالات لتأمين عملية المشاركة باستمرار مع أخذ المخاطر في الحسبان .
 - (٥) قبول فكرة التوتر أو الحث الإبداعي كمصدر للقوة والتجديد المستمر
 - (٦) الإدراك المستمر لأهمية التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

(٧) التركيز على القواعد الخمسة لبيتروينج كمفاتيح وعوامل أساسية لإيجاد

هذا النوع من منظمات التعلم وهذه القواعد الخمسة هي :

- أ- الإبداع الشخصي .
- ب- النماذج الفكرية .
- ج- الرؤية المشتركة .
- د- تعلم الفريق .
- هـ- التفكير المنظومي .

ومما سبق يتضح أن منظمات التعلم ينظر إليها من زوايا مختلفة هي :

- (١) منظمات التعلم هي الاستخدام الفعال للتعلم التنظيمي .
- (٢) منظمات التعلم عبارة عن تجميع للأفكار الإبداعية والابتكارية للأفراد والجماعات داخل المنظمات وتعظيم استخدامها .
- (٣) منظمات التعلم هي منظمات تعتمد على الإبداع والأفكار والابتكار والتعلم المستمر من كل الظروف التنظيمية والبيئية بهدف التكيف والانسجام مع التغيرات المحلية أو الدولية وتحقيق التميز التنافسي .
- (٤) منظمات التعلم هي الجزء الإبداعي في عقول وأذهان الأفراد والجماعات ، إنها تعتمد في التطوير والتغيير والتكيف على الأصول البشرية عالية التميز .
- (٥) هي منظمات تتبنى تعليم وصقل مهارات العاملين فيها وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة بما يمكنهم من الإبداع والتميز وأيضاً تمكينهم ودمجهم في المنظمة .
- (٦) منظمات بناء وتشبيد والاستفادة من العقول البشرية عالية التميز بها و بما يؤدي إلى التكيف مع التغيير وأيضاً الحفاظ على التميز التنافسي .

(٧) هي منظمات للخبرة والاستشارة ويقاس بها أنماط الأداء في المنظمات الأخرى .

(٢) مبررات تزايد الاهتمام بمنظمات الأعمال :

يمكن القول بأن منظمات التعلم كفكرة ومصطلح علمي حديث جاء نتيجة لتغيرات وأمر كثيرة منها :

- (١) ظهور ما يسمى بمجتمعات التعلم واقتصاديات المعرفة .
 - (٢) استمرار عمليات التغيير والتطوير التنظيمي .
 - (٣) تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات.
 - (٤) زيادة الحاجة إلى الابتكار والإبداع والاختراع .
 - (٥) ظهور ما يسمى بنظم التعلم من خلال زيادة الحركات الاجتماعية والحكومية تجاه التغيير وفي ظل العولمة .
 - (٦) الاهتمام بتعلم الأفراد والجماعات وأيضاً التعلم التنظيمي .
 - (٧) الاهتمام بالتحسين المستمر في جودة العمليات والمنظمة ككل .
 - (٨) التركيز على تحقيق الإنتاجية والتميز التنافسي .
 - (٩) زيادة الحاجة إلى الاستثمار ليس فقط في الماكينات والتكنولوجيا ولكن في معرفة كيف تحافظ المنظمة على موقعها التنافسي .
 - (١٠) ظهور وتنامي أهمية الثقافة التنظيمية .
 - (١١) الاهتمام بثقافة المجتمع والتفكير الابتكاري في البيئة الخارجية .
- ويعتبر Peter Senge هو أول من أطلق لفظ أو مصطلح منظمات التعلم في كتاب تحت عنوان "فن وتطبيق منظمات التعلم ١٩٩٠م" ، وقدم فيه القواعد أو الأركان الخمسة لهذه المنظمات .

(١٢) زيادة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبار أنها أحد وأهم الأصول الرأسمالية التي تمتلكها المنظمة ، ومن خلالها يمكنها تحقيق التميز التنافسي .

(١٣) ظهور ما يسمى برأس المال الفكري **Intellectual Capital** ومما يلفت الانتباه في هذا المجال ، أن ظهور كتاب بيتر سينج ١٩٩٠م السابق الإشارة إليه ، جاء مواكباً لظهور كتاب توماس ستوارت ١٩٩٧م عن "رأس المال الفكري ... الثروة الجديدة للمنظمات" والذي سبقه بكتابات مقالية وبحثية منذ بداية التسعينات .

(٣) أهمية وأهداف منظمات التعلم **Learning Organizations** :

حدد كثير من الباحثين أهمية وأغراض منظمات التعلم وذلك حسب وجهات نظر واتجاهات علمية وتطبيقية متعددة منها :

(أ) الاهتمام بمنظمات التعلم من أجل :

- (١) تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي .
- (٢) بناء علاقات متميزة مع العملاء .
- (٣) لتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي .
- (٤) للتحسين المستمر في الجودة .
- (٥) لفهم أكثر عمقاً للمخاطر والتنوع .
- (٦) من أجل مستويات أعلى من الإبداع والابتكار .
- (٧) تحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً .
- (٨) لزيادة القدرة على مواجهة التغير .
- (٩) من أجل الفهم والاستيعاب لمختلف القضايا البيئية والتنظيمية .
- (١٠) لتعزيز قدرة وكفاءة قوة العمل .

- (١١) من أجل فهم المتغيرات البيئية المتعددة والمتنوعة .
- (١٢) لبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية .
- (١٣) لدعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية .
- (١٤) لفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة .
- (١٥) لإدارة الوقت بكفاءة .

(ب) الاهتمام بمنظمات التعلم يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وفي ذلك يرى البعض أهمية منظمات التعلم في هذا الاتجاه من خلال :

- (١) تزداد درجة رضا العاملين في منظمات التعلم .
- (٢) تعطي منظمات التعلم الأفراد الأمل في فعل الأشياء بطريقة أفضل .
- (٣) تخلق منظمات التعلم البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية .
- (٤) تأمین بيئة العمل ضد مخاطر التغيير وأي مخاطر أخرى من خلال الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية وزيادة القدرة على التحدي .
- (٥) آراء الأفراد تكون ذات قيمة في دعم مواقعهم الوظيفية .
- (٦) من ناحية الإنسانية يتعلم الأفراد من أجل تحسين بيئاتهم وحياتهم ومن أجل أن يكونوا فاعلين في المجتمع .

(جـ) ومن ناحية أخرى يرى بعض الباحثين أن منظمات التعلم تعتمد على التفكير المنظم للأفراد ونظم التفكير الأخرى ، وهذا يجعل الأفراد لديهم القدرة على التفكير الابتكاري ورؤية المنظمة ككل وأيضاً فعل ما يرغبون فيه مما يؤدي إلى دعم الممارسات الفردية والتنظيمية للتعلم طويل الأجل .

ثانياً : مقومات إدارة وتنمية منظمات التعلم :

إن الأفراد الذين يعملون في منظمات التعلم يكونون أكثر فهماً وإدراكاً ، فهم يندمجون في العمل ويناضلون من أجل تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وذلك من خلال الرؤية المشتركة لأعضاء الفريق حول تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية ككل . ولديهم نماذج ذهنية أو فكرية **Mental Models** تساعد في إرشاد وتوجيه أنفسهم باستمرار حتى يصلون إلى مرحلة كونهم أشخاص أساسيين ومدعمين ومبدعين في المنظمة **Personal Mastery** ، وهم يتمكنون من دمج أهدافهم الشخصية في رسالة وأهداف المنظمة .

إن العمل في منظمات التعلم **Learning Organizations** يعني مزيداً من النضال والكفاح من جانب الأفراد العاملين في هذه المنظمات ، فكل فرد يرى نفسه جزء من كل في نظام من العلاقات المتداخلة والذي يعتمد فيه كل جزء على الآخر . فالعاملين الأكثر فهماً وإدراكاً **A Wakened Workers** يتحملون المخاطر من أجل التعلم ويفهمون كيفية الصبر عند حل المشكلات بدلاً من حلها بسرعة . إن التعهد والالتزام مدى الحياة بجودة العمل يمكن أن يكون نتيجة وجود فريق عمل متكامل يعمل معاً نحو تعظيم التعلم الجماعي المستمر من أجل تعظيم الأداء . فهؤلاء الأفراد المبدعين والمفكرين في منظمات التعلم لا يعيشون بمفردهم ولكنهم يخدمون بعضهم البعض وبالطريقة المناسبة والتي تمكنهم من الاستعداد للتغيير والعمل معاً .

وتعتمد منظمات التعلم على التعلم الفردي أو الشخصي والذي يساهم في زيادة قدرة الأفراد على التحول من النماذج التقليدية للتفكير إلى منظمات التعلم وذلك لزيادة القدرة على التفكير الخلاق والإبداعي .

وهذه المهارات تساهم بإحكام وبنقة في التطوير التنظيمي **Organizational Development (OD)** . فتطوير المنظمة يعني التحسين المستمر في الأجل الطويل والذي يدعم كل المستويات التنظيمية من خلال التكنولوجيا الحديثة والمناهج والقواعد والضوابط المتقدمة .

إن تطوير المنظمة هو مجال أساسي يتضمن التعلم التنظيمي **Organizational Learning** ، كما يشمل تطوير المنظمة الأفراد وكيف يعملون معاً لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية ، وفي كثير من الأوقات فإن تحقيق الأهداف يعني صنع التغييرات التي تتطلب التفكير الإبداعي وحل المشكلات . وقد رأى كل من **French & Bell** أن القيم التي تحدث من خلال أخصائي التطوير التنظيمي تشمل الرغبة لخلق التغيير ، إحداث التأثيرات الإيجابية سواء للأفراد أو على مستوى المنظمة ثم التأكيد على كفاءة وفاعلية وربحية المنظمة ، والرغبة في التعلم والنمو وأيضاً اكتساب الخبرات والممارسات القوية والتأثير الفعال ، وتستمر ممارسات أخصائي التطوير التنظيمي ويستمر تغيير القيم بصفة مستمرة ، ويكون ذلك من خصائص منظمات التعلم .

هذا وتركز مقالات وبحوث وموضوعات منظمات التعلم حول القواعد الخمسة التي قدمها **Peter Senge 1990** وذلك لبناء منظمات التعلم وهي :

- (١) الإبداع الشخصي **Personal Mastery** .
- (٢) النماذج الفكرية **Mental Models** .
- (٣) تعلم الفريق **Team Learning** .
- (٤) الرؤية المشتركة **Shared Vision** .
- (٥) التفكير المنظومي **Systems Thinking** .

وتشير آراء بيتر سينج وغيرهم أمثال **Juanita ، Chris Argyris ، Brown ، Charles Handy** إلى أهمية ودور التطوير التنظيمي (OD) والاعتماد العام لديهم في زيادة قدرة الأفراد والمنظمات للتغيير لتصبح المنظمة أكثر كفاءة ، وأن هذا التغيير يتطلب اتصالات مفتوحة وأيضاً دعم وتمكين أعضاء المنظمة ، كما أن الثقافة المشتركة تساهم في هذا الدعم ، وكل هؤلاء الأفراد والأعضاء في فرق العمل والمنظمة يسعدهم أنهم يعملون في منظمات تتصف بمنظمات التعلم .

وفيما يلي مناقشة للقواعد الخمسة لمنظمات التعلم .

(١) الإبداع الشخصي (P.M. Personal Mastery) .

يرى بيتر سينج أن هذه القاعدة تنطبق على التعلم الفردي أو الشخصي ويقول بان المنظمات لا يمكن أن تتعلم بدون ما يبدأ أعضاؤها في التعلم ، ولهذه القاعدة مكونان هما : أن الشخص يجب أن يحدد ما يريد إنجازه أو تحقيقه (الهدف) ثم يجب أن يكون لهذا الشخص مقياس حقيقي يبين له كيفية الوصول إلى ما يريد تحقيقه (الهدف) ومن الملاحظ أن كلمة الهدف هنا لا تستخدم بنفس المعنى المستخدمة بها في الإدارة ، حيث أن المدبرون يفكرون في الأهداف قصيرة وطويلة الأجل سواء خلال سنة أو ثلاثة أو خمسة سنوات ، وفي قاعدة الإبداع الشخصي (P. M.) لا يقتصر الهدف على وقت محدد ولكن يستمر لطول العمر **Life Long** ، أي الاعتماد على فكرة التعلم مدى الحياة ، وهذه إشارة إلى عملية التحسين المستمر والتي أطلق عليه بيتر سينج مفهوم تكاثر أو تولد التعلم **Generative Learning** .

لذلك فإن الفجوة تتسع بين شخص يؤدي وظيفته بطريقة إجرائية أي بالطريقة الحالية المتعارف عليها وبين آخر يرغب في الإبداع . وينتج عن

النوع الآخر نتائج إبداعية عندما لا يرضى شخص ما بموقفه أو أدائه الحالي ، ولكن تنتج الإبداعات عندما يريد التغيير .

وهناك جانب آخر للإبداع الشخصي (P. M.) وهو يعني وجود شخص ما لديه مفهوم واضح ودقيق عن حقيقة الوضع أو الأداء الحالي لعمله أو لوظيفته ، والتأكيد على الوضوح هنا يشير إلى قدرة الشخص على أن يرى الحقيقة بدون سوء للفهم أو أي انحرافات ، وإذا كان هناك شخص لديه رؤية صادقة ودقيقة للحقيقة فإنه يتوقع وجود قيود Constraints تعترض سبيله الإبداعي والتفكيري . إن الإبداع الفردي Creative Individual يعرف أن الحياة تشمل العمل في ظل قيود ومعوقات ، وسوف لا ينسحب أو يتردد في محاولة إنجاز وتحقيق رؤيته وإبداعاته والتغيير الذي ينشده .

والإبداع قد يشمل أيضاً استخدام القيرد كأحد نقاط القوة والمزايا ، كما ينظر إلى الفرص ونقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة كما هو الحال في التخطيط الاستراتيجي .

ويرى Handy مفهوم مشابه لما سبق وهو 'دوران عجلة التعلم Wheel of Learning' والذي يتكون من أربعة عناصر متساوية في الأهمية هي :

- أ- الأسئلة Questions .
- ب- الأفكار Ideas .
- ج- الاختبارات Tests .
- د- الانعكاسات Reflections .

ومجازاً فإن دوران التعلم يفترض وجود شخص يفكر في شيء ما ويتحرك ويواصل الحركة كما يلي :

أ- الدوران الفرعي المساعد : أي إعطاء قوة مؤثرة لأولئك الذين يحكمون التصرف والفعل .

ب- التولادي والاجتماعات : الأماكن والفرص التي يتم فيها اللقاءات والأحاديث .

ج- المسارات الأفقية : المسار الأفقي للتوظيف والذي يحرك الأفراد في وظائف مختلفة وفي مواقع جديدة وأيضاً التنظيمات المفرطة .

د- التنوير الذاتي Self-Enlightenment : مسئولية الأفراد عن تعلم أنفسهم بأنفسهم .

هـ- التعلم الطارئ أو المفاجئ : معاملة كل حادث أو موقف عرضي كحالة للدراسة يمكن أن يحدث من خلالها التعلم .

و- الشخص المسئول عن دوران التعلم : سوف يكون قائداً للمنظمة ويحدد الأمثلة والنماذج المطلوب من الآخرين إتباعها والإقتداء بها

إن الأفراد المبدعين (P. M.) والممارسين للإبداع والابتكار يكونوا خبراء في عملية التغيير للآخرين في تفكيرهم لكي يتعلمون أن يستخدموا كل من الأسباب والسببية في الخلق والإبداع .إنهم يصبحون مفكري نظم Systems thinkers ويرون التفاعلات والتدخلات بين كل شيء حولهم ، والنتيجة أنهم يشعرون بأنهم أكثر ارتباطاً وتفاعلاً بالكل ، والمنظمات تحتاج إلى هؤلاء الأفراد المفكرين في كل مستوى من مستوياتها لكي تكون منظمات تعلم .

من ناحية أخرى فالمدير التقليدي دائماً يفكر في أن تكون لديه كل الإجابات عن مختلف الجوانب في المنظمة ، أما مدير منظمات التعلم يعرف أن موظفيه تكون لديهم الإجابات . لذا فإن وظيفة المدير في منظمات التعلم يجب أن يصبح مدرساً ومدرّباً ويساعد في إطلاق العنان **Unleash** للطاقت الإبداعية في كل فرد ، فالمنظمات تتعلم من خلال تداخل وتعاون المعلمين الأفراد **Individual Learners** .

(٢) النماذج الفكرية **Mental Models** :

النماذج الذهنية أو الفكرية هي القاعدة الثانية لبناء منظمات التعلم طبقاً لرأي بيتوسينج . والنماذج الفكرية هي إحدى الطرق للنظر إلى العالم ، إنها إطار للعمليات الإدراكية للعقل البشري ، وبكلمة أخرى فإنها تحديد لكيفية التفكير والتصرف ، والنماذج الذهنية تأتي من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية ، وأحد النماذج التي يعرضها **Argyris** ما يعرف باسم النماذج الذهنية المتصدعة **Flawed Mental Models** ويقوم أصحاب هذا النموذج بالتفكير من أجل الحصول على المكاسب والمزايا التنافسية في ظل عدم حصول منافسيهم على هذه المكاسب ، فهم ينظرون إلى المكسب من طريق واحد فقط حتى لو تحققت خسارة للطرف الآخر ، وهذه النظرة تعكس من وجهة نظرنا مفهوم الصراع السلبي .

وهناك نموذج آخر يعرض إطاراً حيث يقوم كل المشاركين بتحقيق المكاسب ، إذا أوقف أحد الأطراف مقاومته للأخر يمكنهم العمل معاً وتكوير أو تبادل الأهداف والمكاسب من شخص إلى آخر ، والنتيجة النهائية أنهم يكسبون معاً ويكسبون في أوقات متعددة ومتتالية أفضل مما يعملون ضد بعض **Argyris ، Senge 1994** ويرى أن معظم نماذجنا الذهنية متصدعة

، ويقول أيضاً أن كل شخص لديه نظرياته للتصرف والتي تحدد القواعد التي يستخدمها في إطار سلوكياته بالإضافة إلى فهم سلوكيات الآخرين .
وكل فرد يمكنه أن يسلك الطريقة المناسبة ويسمى هذا النموذج بالنظرية المناسبة في كل استخدام أو تصرف "مما يعكس الإدارة للموقفية" ويكون ذلك عادة من أجل :

أ- لكي يبقى الفرد في إطار الرقابة أحادية الجانب .

ب- لتعظيم المكاسب وتكثيف الخسائر .

ج- لقمع الشعور السلبي لديه .

د- لكي يكون منطقياً كلما كان ذلك ممكناً وذلك من خلال قيام الأفراد بالتحديد الواضح لأهدافهم وتقييم سلوكياتهم .

والأفراد يتعرفون هكذا لتجنب التهديدات والمخاطر ، ومعظم الأفراد يدافعون بمعتولية ، والأفراد يعملون في المنظمات وهذه المنظمات أيضاً تفعل نفس الشيء وفي نفس الوقت فإن المنظمة تتجنب التهديدات والمخاطر . وتتجنب التعلم ، والتعلم يأتي فقط من رؤية العالم بطريقة حقيقية أو صحيحة . ويعتقد البعض أنه يصل إلى التصرفات من خلال ما يدعيه أو يسميه "سلم الاستنتاج Ladder of inference" والذي يعني ملاحظة شيء ما من خلال السلوك والمحدثات والتي تبدأ من قاعدة السلم . وأحد الأشخاص يقوم بتطبيق نظريته للملاحظة والنتيجة هي الخطوة التالية على السلم . ويتابع الخطوات على السلم فالافتراضات يمكن صنعها والاستنتاجات يمكن الوصول إليها والمعتقدات تأتي وأخيراً التعرف لتقرير ما يجب فعله .

ويتسلق السلم لأعلى وأكثر نصيب أكثر اختصاراً أو تجرداً في تفكيرنا ، ومن سوء فإن الحظ نماذجنا الذهنية المتصدعة تسبب لنا أخطاء في

عملية الاختصار **Abstraction** أو التجريد النظري ، وفي النهاية نصل إلى الأفعال غير السعيدة ، والعملية تصبح بعد ذلك عملية لولبية .

نحن نولد معتقداتنا وافترضااتنا في المواقف التالية ونواجه ونستخدم فلترة (تفكيرية) للبيانات التي نحصل عليها ثم نعتمد عليها بعد التفكير . وكل وقت نبدأ المسلم من أجل موقف جديد نكون معوقين من البداية . ويعتقد Argyris أن الأفراد يستطيعون التعلم لرؤية النصدع في نماذجهم الذهنية .

(٣) الفريق The Team :

نناقش في هذا العنصر البنود الفرعية التالية :

(أ) مفهوم وأهمية الفريق :

يعرف الفريق بأنه مجموعة من الأفراد يعملون معاً مثل فرق كرة القدم أو السلة أو الفريق البحثي . والحقيقة الأساسية لفريق العمل هي العمل معاً ، ومكان العمل للفرق المختلفة هو مكان للإنجاز معاً أكثر من كونه مكان يضم مجموعة من العمال ، فهم مجموعة أو عدد من الأفراد يقررون في العادة اختيار رئيسهم العام ويكون بينهم تفاعل مباشر ، وهناك درجة من الاعتماد المتبادل بينهم لإنجاز المهام المحددة في إطار إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية .

وهناك فرق العمل الموجهة ذاتياً **Self-Directed Work Team**

(SDWT) والتي يمكن تعريفها بأنها مجموعة عمل طبيعية من العاملين الذين يعتمدون على بعضهم البعض والذين يشتركون في معظم إن لم يكن كل الأدوار المطلوبة منهم وفي إطار الإشراف التقليدي المعروف . وهناك قادة لفرق العمل يسمون في بعض الأحيان مدربين أو معطمين أو موجهين .

كما يعرف البعض الفرق بأنه عدد صغير من الأفراد تتوافر لهم مهارات متكاملة لإنجاز المهام العامة ، كما أنهم يحددون أهداف الأداء ومنهج وطريقة محاسبة أنفسهم لدخل فريق العمل .

إن التطوير التنظيمي (OD) يعتمد على الجانب الإنساني في مختلف المنظمات ، والذي يركز على أن الأفراد هم الذين يراقبون كيفية أدائهم وكيف يكون أدائهم مرضياً وطيباً . وهذا يسمى تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، ويتحدد تمكين الأفراد معاً من خلال فرق العمل والنتائج تكون استثنائية أو فريدة في التميز **Extraordinary** ، ويقول كل من **French & Bell 1995** . "إن الاعتقاد الأساسي في تطوير المنظمة يكون من خلال بناء فرص عمل متميزة والأساس الثاني هو الاعتقاد أن فرق العمل تدير ثقافتها وعملياتها ونظمها وعلاقاتها بطريقة فعالة إذا كان أعضاء الفريق يعملون بطريقة أكثر كفاءة ، لذا فإن النظريات والبحوث والممارسات تظهر دوراً مركزياً تلعبه فرق العمل في النجاح التنظيمي ، فالفرق وفرق العمل جزء من الإطار الأساسي لتطوير المنظمة" .

(ب) خصائص فرق العمل الناجحة :

إن المؤثرات التي تؤثر في التطوير التنظيمي يقسمها البعض إلى مجموعتين هي التشخيص والممارسة أو العملية . وبناء فرق العمل هو أحد أنواع عملية التطوير التنظيمي ، ويرى كل من **French & Bell** أن الفرق وجماعات العمل هي أحد أساسيات ووحدات التطوير التنظيمي كما أنها الرافعة الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي للمنظمة . هذا ويقدم عدد من الباحثين عدداً من الخصائص الواجب توافرها في فرق العمل الناجحة **La Fasto & Larson** .

ومن هذه الخصائص ما يلي :

- (١) الوضوح في تحديد الأهداف .
- (٢) التوجه بالنتائج .
- (٣) أن يكون أعضاء الفرق مؤهلين .
- (٤) الالتزام التنظيمي الموحد .
- (٥) المناخ التشاوري والتعاوني .
- (٦) تحديد معايير من أجل التميز .
- (٧) الدعم والتشجيع الداخلي .
- (٨) القيادة الموجهة والمدعمة .

ولكن كيف يمكن أن يكون فريق ما من الفرق عالية الأداء ، فقد حدد البعض أن الجماعات تعمل على أربعة مستويات هي :

- التوقعات التنظيمية - مهام الجماعة - صيانة والحفاظ على استمرار الجماعة ثم - الحاجات الفردية . إن مهام وأنشطة صيانة الفريق هي تشجيع الفريق بالنظر إلي الفرق الأخرى وخلق واكتشاف الشعور الطيب ، والتعرف على الأخطار وإصلاحها وفتح بوابة المشاركة للآخرين وتحديد المعايير من أجل تقييم نتائج الأداء الوظيفي للجماعة Lippett 1982 .

وقد عرف Lippett فرق العمل بأنها "جماعة تكون قادرة على حل مشكلاتها" وفرق العمل تتشكل في جماعات وتسيطر على أدائها من خلال قدرة الجماعة على فحص عملياتها لتحسين تكاملها الذاتي كفريق عمل ، وأيضاً تعتمد الجماعة على الثقة والاتصالات المفتوحة والعلاقات التبادلية ، وهذا ما يوصف بالقدرة العالية على احتمال واحتضان مختلف الآراء والشخصيات .

(جـ) بناء وتعلم الفريق :

إن المفهوم الحديث للتطوير التنظيمي هو منظّمات التعلم ، ويعتبر بيتر سينج أن الفريق هو وحدة أو مفتاح تعلم في المنظّمة ، وطبقاً لتعريف سينج يرى أن تعلم الفريق هي : عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق ، أنها تبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة Shared Vision كما أنها تبنى على الإبداع الشخصي ، وفرق العمل ذات الموهبة تخلق الأفراد ذوي الموهبة " بيتر سينج ١٩٩٥ .

وقد حدد سينج مجموعة من المكونات التي يتكون منها تعلم الفريق هي : للمحادثات مع الآخرين والتي تحدد افتراضاتهم ، وكل المشاركين يجب أن ينظروا إلي الآخرين كزملاء وأصدقاء كما يوجد المنسق الذي يوجه المحادثات ، ويلاحظ التدرج التنظيمي ضد المحادثات ومن الصعب أيضاً وقف أو منع الافتراضات والمحادثات بين أعضاء الفريق ولكن من الضروري إعادة التفكير في مثل هذه المشكلات .

وقبل أن يتعلم الفريق يجب أن يصبح فريقاً ، وقد حدد السيكلوجي (B. W. Tuckman 1970) أربعة مراحل لبناء وتكوين فرق العمل هي :

الأولى : مرحلة التكوين Forming : حيث يتصرف ويتعامل كل شخص مع الآخرين ويكون الوقت قصيراً للحصول على إنجاز الأهداف .

الثانية : الاقتحام Storming : حيث يأتي وقت الضغوط والتفاوض الصعب على مختلف البنود التي سيعمل الفريق في إطارها .

الثالثة : التشكيل Norming : حيث يتم تحديد الأدوار المتوقعة ، تحديد قواعد التطوير وتكون هناك مشاركة في المعلومات .

الرابعة : الأداء **Performing** : حيث تحدد المستويات المثالية للأداء بصفة نهائية سواء من حيث الإنتاجية والجودة وصنع القرارات والمشاركة في الموارد والعلاقات المتداخلة بين الأعضاء .

ويمكن لنا إضافة مرحلة خامسة وهي مرحلة التثبّت حيث يتفرق أعضاء الفريق بعد إنجاز المهام المحددة في الوقت المحدد ، أو يبدأون في تكوين فريق جديد لأداء مهام وواجبات جديدة .

ولا يوجد فريق عمل ينتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة الأداء مباشرة ، ولكن يناضل ويكافح بصعوبة لكي يصبح فريقاً من فرق التطوير التنظيمي . وقد يرى البعض أن المهنين يتجنبون التعلم ويحجمون أنفسهم ويحمونها من المعوقات والتهديدات التي تأتي من خلال كشف تفكيرهم . إن السّوجه نحو المناقشات المفتوحة تبدو مخوفة لبعض الأفراد ويشعرون أنهم معرضون للانتقاد والنقد .

إن الحلقة الخاطئة عند سينج هي في التطبيق ، إن تعلم الفريق عبارة عن مهارة الفريق التي تمكنه من التعليم والتطبيق والممارسة وينتأى ذلك من خلال المحادثات ومعامل التعلم والعالم الصغير .

إن العالم الصغير يعتمد على أن استخدام الحاسبات يجعل العالم صغيراً **Microworld & Microcosm** حيث يتعلم الفرد من خلال النماذج والتجارب ، كما يتعلم الأطفال مبادئ الهندسة ، وهكذا التعلم يؤدي إلى صنع كل القرارات وتعلم تتابع اتخاذ هذه القرارات . والمحاكاة تعتبر أحد الأدوات الهامة للتعلم لأنها توضح كيف يكون العمل تفكيرياً وإبداعياً ومتميزاً في نطاق تجارب وخبرات الآخرين .

(د) ممارسات وتطبيقات الفريق :

إن تعلم الفريق ليس هو فريق العمل ، حيث يركز فريق العمل على إيجاد السلوك الملائم وتحسين الاتصالات لكي يصبح أكثر قدرة على أداء مهام العمل من خلال تعاون الأعضاء معاً وأيضاً بناء علاقات قوية . خبراء فرق العمل لهم معارفهم الخاصة التي يفحصونها بطرق مختلفة . ونجد أن الممارسين للتطوير التنظيمي يشاركون في مختلف الخبرات ووجهات النظر ، كما يرون أهمية تدريب المنظمة على الطرق الإبداعية وبالطرق التي تتمتع العاملين والموظفين في التطوير التنظيمي . ولذا يمكن القول أن بناء فريق العمل يتحول بعد ذلك إلى تعلم الفريق ، وقد ركز برون Brown على أهمية المحادثات بقوله إن المحادثات الاستراتيجية تبني على المبادئ التشغيلية والتي من خلالها يكون أصحاب المنافع مستعدون في أي نظام أن ينصحو أو يبدعوا حتى يتغلبون على التحديات الصعبة . ومجتمع للرأي العام يتوسع ليشمل الموظفين في الاتحادات ، العملاء ، الموردين ومختلف أصحاب المنافع ليصبح هذا المجتمع عملية ديناميكية وفعالة نحو المساعدة في خلق وزيادة قوة مجتمعات الالتزام Communities Of Commitment والذي أطلق عليها كل من - بيتر سينج ، فريد كوفمان أنها تقع بمثابة قلب التعلم في المنظمة والذي يؤدي إلى القدرة على قيادة طريقة التوجه المناسب إلى المستقبل والتعايش معه .

(هـ) التقييم Evaluating :

كيف يمكن قياس تعلم الفريق ، يقول سينج حتى إذا استطعنا أن نصف بعض الظواهر غير المدركة بطريقة أفضل فإن مصطلح تعلم الفريق سيظل غامضاً Mysterious وحتى تكون لدينا نظرية لمعرفة ماذا يحدث

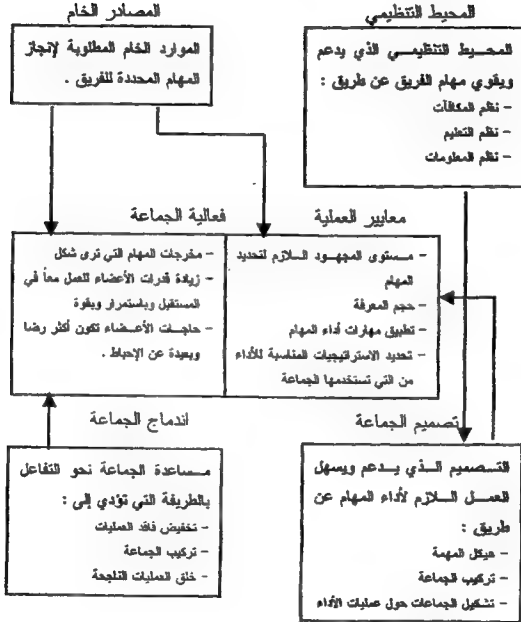
عندما يتعلم الفريق فسوف لا نكون قادرين على بناء مجموعات ذات ذكاء متميز

"جماعات التفكير" إلا عندما تختفي الضغوط التي تعترض هذه الجماعات وحتى ذلك فهناك طرق يمكن الوثوق بها في بناء فرق تستطيع أن تتعلم معاً .

ويمكن قياس الإنتاجية الخاصة بالفريق حيث أن انخفاض أو زيادة الإنتاجية له تأثير مباشر على الأجور ، تكلفة المنتجات ، استهلاك الموارد اللازمة لإنتاج المنتجات والخدمات ، جودة الحياة الوظيفية وبقاء المنظمة وزيادة القدرات التنافسية لها إلى غير ذلك . ويتم تقييم الإنتاجية في هذا الإطار على المستوى الفردي ، وقد اقترح بعض الباحثين أنه إذا نحن أردنا أن نفهم كيف نصمم جماعات أكثر إنتاجية ، فنحن نحتاج نموذج كبير للربط بين تصميم الجماعة وتغيرات الإنتاجية . وفيما يلي عرضاً لنموذج . Hackman

شكل (١)

نموذج Hackman لقياس أداء الفريق



(٤) الرؤية المشتركة Shared Vision :

إن الرؤية المشتركة تبدأ من الأفراد ، ورؤية الأفراد في المنظمة هي شيء ما يمكنهم من الأداء الوظيفي بثقة واطمئنان ، ومن خلال التطور التاريخي لمنظمات الأعمال تجد أمثلة كثيرة من الأفراد الذين لهم رؤية قوية ، وبعضاً من هؤلاء الأفراد ويذكرون حتى اليوم ، وطبقاً لأراء **Carl Jung** فإن رؤيتك سوف تصبح واضحة فقط عندما تستطيع النظر من خلال قلبك ويقول **Mindscape 1995** هؤلاء الأفراد هم الذين يستطيعون النظر إلي الخارج ، ويستطيعون النظر في أنفسهم وفي الداخل ودائماً يدركون ويعون ويفهمون .

فما هي إذاً الرؤية التي نجدّها داخل قلوبنا **Within Our Hearts** فالرؤية هي عبارة عن الصورة للذهنية العقلية النشطة . وفي هذا الإطار فكلمة النشطة والحيوية تعني أنها صورة نابضة بالحياة **Lifelike** وعلى ذلك يمكن أن نستنتج أن الرؤية **Vision** عبارة عن صورة عقلية حية ونابضة بالحياة وهذا يكون مهماً لنا ، أنها تعمل داخل قلوبنا ، إن الرؤية كذلك غالباً ما تكون هدفاً يرغب الأفراد في تحقيقه وفي التفكير المنظم **Systems Think** يكون هذا الهدف في الأجل الطويل ، كما يمكن القول بأن الرؤية عبارة عن شيء ما يقودنا بقوة نحو الفردية والاستقلالية .

أما الرؤية المشتركة لأي منظمة يجب أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها وللقادة في منظمات التعلم ويعني ذلك أن الرؤية التنظيمية **Organizational Vision** لا يجب خلقها من خلال القادة فقط والأفضل خلقها وبنائها من خلال تفاعل الأفراد في المنظمة

وقط من خلال الموائمة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة للمنظمة .

إن دور القائد في خلق رؤية مشتركة هو في المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين أي العاملين بالمنظمة ، ولا يمكن فعل ذلك باستخدام القوة ولكن من خلال تشجيع الآخرين بالمساهمة برؤيتهم مع رؤية قادتهم ، واعتماداً على هذه الرؤى فإنه يتم استنباط رؤية المنظمة أي أنه يمكن القول بأن : رؤية المنظمة = الرؤى الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين

ولذا يجب أن تنوب مختلف الرؤى لدخل المنظمة في رؤية المنظمة ككل . ويمكن للتطوير التنظيمي أن يلعب دوراً أساسياً في هذا المجال ، ففي تطوير وتأسيس منظمات التعلم فإن خبراء التطوير التنظيمي يستخدمون نفس الأدوات لبناء رؤية مشتركة والتي تم استخدامها لبناء منظمات التعلم ، حيث أن : منظمات التعلم = تعلم الأفراد + تعلم الفرق والجماعات + تعلم الخبراء والمستشارين + أي تعلم بيئي أو تنظيمي آخر + تعلم القادة وقادة القادة .

Leaders Of Leaders

وتركز الرؤية المشتركة على إمكانية التفسير المتميز لمختلف العاملين في المنظمة، وذلك في إطار الصورة الذهنية النشطة والحيوية للمنظمة ، والفرد الذي لا يساهم في بناء رؤية المنظمة فإنه سلبي ولا يشترك في الأداء التنظيمي بفاعلية ويكون غريباً على المنظمة ، ويرى لذلك سينج أن الرؤية لا يمكن بيعها أو شرائها فمن أجل بناء الرؤية التنظيمية يجب على الأفراد أن يكونوا أعضاء برؤيتهم في الرؤية التنظيمية ، ويرى بوتر سينج أيضاً أنه عندما يتم تشكيل رؤية مشتركة للمنظمة فسوف تكون هناك

قوة دائمة للتغيير أطلق عليها " التوتر الإبداعي Creative Tension وهذا يقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات .

وتطبيقاً على ذلك ففي المنظور الإسلامي فإن هناك رؤية مشتركة تشترك فيها جميع قلوب وأفئدة وحواس وإدراكات المسلمين في العالم وهي أفضل الرؤى والعقائد ألا وهي " لا إله إلا الله محمداً رسول الله " ، يقول الله تعالى : " كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله " . " وكذلك جعلكم أمة وسطاً صدق الله العظيم . (الآية ١١٠ ، سورة آل عمران)

" فالوحدانية ، الخيرية ، الوسطية " كلها رؤى إسلامية متميزة وهكذا .

(٥) التفكير المنظومي Systems Thinking

في ١٧ أكتوبر وفي مجلة Fortune Magazine أطلق أحد الباحثين وهو Brian Dumina على Peter M. Senge أستاذ منظمات التعلم Learning Organizations حيث اعتبر سينج أحد الأصول أو العقول البشرية عالية التميز وهو بطل منظمات التعلم . وذلك لأن بيتر سينج : " : مجالاً جديداً في منظمات التعلم وهو التفكير المنظومي .

فالجنس البشري ينجح في معظم الأحوال في استنباط مفاهيم والوصول إلى طرق منهجية لحل مشكلاته وفهمها والتغلب عليها ، ومن الطرق التي كانت شائعة وما زالت هي التي تقوم على تجزئ (تكسير) المشكلة إلى أجزاء ثم النظر إلى كل جزء على حدة ثم استخلاص النتائج لحل المشكلة ككل ، وطبقاً لرأي سينج فإن هذا النمط عبارة عن نوع من التفكير المستقيم والآلي Linear & Mechanstic Thinking والذي يؤدي إلى زيادة عدم كفاءة حل المشكلات الحديثة ، وذلك لأن هناك مشكلات حديثة

تتداخل في الأسباب والظواهر والافتراضات المرتبطة بها . كما أن القضايا الهامة في هذه الأيام متداخلة في الطرق التي تتحدى الحلول الآلية والمستقيمة

لذا فهناك الأسباب الدائرية **Circular Causation** حيث يوجد متغير في كل من السبب والنتيجة لكل جزء في المشكلة ، ولذلك تتداخل المتغيرات في شكل دائري ، والقوى الخارجية أيضاً تكون مؤثرة فمثلاً حالة الاقتصاد قد تؤدي إلى عدم التوظيف والذي يؤثر بدوره في حالة الاقتصاد سواء على المستوى المحلي أو الدولي ، ولذا يمكن القول بأنه لكي نفهم مصادر وحلول المشكلات الحديثة ، يجب استخدام التفكير المستقيم والميكانيكي وأيضاً استخدام التفكير العضوي وغير المستقيم **Non-Linear Organic Thinking** & والذي يشار إليها عامة باسم التفكير المنظومي .

ونستخلص مما سبق أن التفكير المنظومي **System Thinking** هو عبارة عن استخدام التفكير العضوي وغير المستقيم لحل المشكلات المتداخلة في المتغيرات وفي الأسباب والنتائج أي التسليم بأهمية دراسة الكل وليس الجزء **AS Awhole** .

(أ) أولوية الكل **The Primacy Of The Whole** :

قام **David Bohm** بمحاولة فهم الكل من خلال تجميع أجزاء مبشرة لمرأة ولم يتمكن ، لذا فإن **Kofman & Senge** يريا أن خاصية النظام تكمن في القدرة على فهم كل جزء منه منعزلاً عن الآخر وذلك بسبب (١) أن سلوك النظام لا يعتمد على أوامر كل جزء لوظيفته ولكن على كيفية تفاعل الأجزاء معاً أو تأثيرها المتبادل فيما بينها .

- ٢) لفهم النظام فنحن في حاجة لفهم كيفية أن يكون هذا النظام جزءاً في نظام أكبر منه ، فالمستشفى جزء من نظام قطاع الصحة وهكذا .
- ٣) الأجزاء لا تعطي الأولوية ولكن يجب النظر إلى الكل .
- ٤) أي يمكن القول أن الكل يأتي أولاً ثم بعد ذلك تأتي الأجزاء .
- ٥) وظيفة الجزء تتحدد في ضوء الهدف العام من الكل .

يقول سيدنا محمد ﷺ : " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا أشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى " حديث شريف .

وقد حدد سينج بعض المعوقات التي تقلل من التعلم والمرتبطة بفشل التفكير النظامي مثل التضليل الناتج عن الاعتقاد بالتعلم من خلال الخبرة ، والتركيز على التعلم أو عدم التعلم بحكم الموقع الوظيفي الكبير للشخص ، والوهم والتركيز على التعلم من خلال الأحداث وغيرها .

ومما سبق يتضح أن التفكير التقليدي يمكن أن يؤخر أو يعوق التعلم الحقيقي ، فمثلاً التركيز على الأحداث في التعلم تعترضه معوقات كثيرة منها أن الأحداث لا تأمر السلوك بالتصرف ولكنها تنتج السلوك المناسب للتصرف ، فأنماط العلاقات في أي نظام تؤدي إلى أنماط السلوكيات السائدة وهذه السلوكيات هي التي تتصرف وتتعامل مع الأحداث ، وبالرغم من ذلك يمكن التعامل مع الأحداث من خلال التحليلات الإحصائية وأيضاً الأساليب القياسية مثل الاقتصاد والقياس في معالجة الأحداث والقضايا الاقتصادية . إلا أن النماذج الإحصائية تكون محدودة في قياس السلوكيات الماضية أو في تنبؤاتها المستقبلية .

ويمكن القول تحديداً أن نظم التفكير التقليدي في التعلم تعاني من بعض المعوقات فقد يسرف المديرين في الاعتماد على التعلم من الأحداث الجارية أو الماضية ، إلا أنهم يهملون التأثير السلوكي الذي يختلف من فرد لآخر ، كما أن الأساليب والأدوات والتحليلات والنماذج الإحصائية تكون محدودة في هذا الاتجاه ، فهي لا تظهر السلوكيات الماضية كما أنها تعطي تنبؤات محدودة بالمستقبل ، وما لم تكن هناك بيانات جديدة ونماذج جديدة لفهم تفاعلات وسلوكيات أجزاء النظام فإن عملية التعلم سوف تكون محدودة أيضاً .

إن الاعتماد على حل المشكلات من خلال التعلم من الأحداث الماضية **Past Events** محدود الفائدة ، إلا أن نماذج النظم قد تختلف وتتميز في فهم التفاعل الوظيفي بين أجزاء النظام نحو حل المشكلات ومعالجة القضايا الهامة في المنظمة ، ويمكن استخدام المحاكاة في هذا الفهم التفاعلي لأجزاء للنظام .

إن إنتاج وتكاثر التعلم **Generative Learning** لا يمكن أن يتم في منظمات الأعمال إذا كان تفكير الأفراد في هذه المنظمة مسيطراً عليه من خلال الأحداث قصيرة الأجل وهذا لا يؤدي إلى الإبداع والتميز .

(ب) التعلم في المنظمات :

بمجرد تقبل فكرة التفكير المنظومي يمكن تحسين تعلم الأفراد بجعل الأفراد يتوجهون نحو فهم النظام ككل من خلال دعم الأفراد بالمهارات والأدوات التي تمكثهم من التعلم ومن فهم وملاحظة أنماط السلوك السائدة في النظم التي يعملون فيها ، والخطوة التالية تكون التركيز على أن التفكير النظامي يؤثر في تعلم المنظمة أكثر من تعلم الأفراد . ولذا يمكن القول بأن

قاعدة التفكير النظامي تتدمج وتتداخل مع قاعدة النماذج الذهنية والفكرية ومع الرؤية المشتركة ومع تعلم الفريق .

إن أنماط العلاقات " للنظم " تستمد من النماذج الفكرية للأفراد ومن إدراكهم كيفية تفاعل أجزاء النظام مع بعضها البعض ، ومن الطبيعي فإن اختلاف الأفراد يترتب عليه اختلاف إدراكاتهم فيما يتعلق بتفاعل أجزاء النظام معاً . ولكي يحدث التعلم التنظيمي فإن الأفراد في المنظمة يجب أن يعدوا أنفسهم كنماذج فكرية وأن يتكيفون ويندمجون معاً ويناقشون الاختلافات السائدة بينهم ويتحد إدراكهم بعد ذلك مع النظام ككل .

ولذا فإن تنظيم وترتيب وتوحيد النماذج الفكرية يمكن الإشارة إليه من منظور الرؤية المشتركة ، فمن خلال المناقشات بين الأفراد يمكن أن تحدث الرؤية المشتركة ، ولكن وبسبب وجود مشكلات معقدة فإن الحاجة نحو تزويد الأفراد بمهارات وأدوات تطويرية تستمد من دعم مفكري النظم ، وأي كان الإطار سهلاً أو معقداً فإن ذلك سوف يؤدي إلى الرؤية المشتركة .

وعندما يشارك جماعات الأفراد في النظم فسوف تكون لديهم رؤية مشتركة نحو التفاعل الذي يتم بين أجزاء النظام ، وحينئذ سوف يكون هناك تعلم للفريق وتعلم تنظيمي ، وذلك بسبب تعلم كل واحد من الآخرين في عملية المشاركة من مختلف وجهات النظر ، فهناك مشكلات تنظيمية كثيرة يمكن حلها ببساطة عن طريق خلق لتحالف بين الأفراد ، فالتنسيق هو أحد الدروس التي يتم تعلمها من خلال الأفراد الذين ينظمون أنفسهم كأجزاء متفاعلة في نظام أكبر وأشمل .

هذا ويتعلم الأفراد أيضاً من خلال الإقرار باختيار الرؤية المشتركة فعندما تكون الرؤية المشتركة قوية ونشطة تسمح لأعضاء التنظيم بفحص توجهاتهم وفرضياتهم ، وأيضاً بالبحث عن نقاط الروافع المؤيدة واختيار مختلف البدائل المتاحة . وهذا المستوى من التعلم يتطلب في الغالب المحاكاة وهي أسلوب نظامي متخصص وهام في مجال التعلم ، وإذا كانت المشكلات التي تواجه المنظمة تحدث في إطار الأنماط التنظيمية العادية ، فمن خلال عمليات التعلم السابقة يمكن الوصول إلى نماذج أصيلة لحل هذه المشكلات على مستوى الأفراد .

كما يمكن القول بأن منظمات التعلم تخرج من هذه الأطر وتتواجد بقوة من خلال تعلم الأفراد و فرق العمل ، وهذا يؤدي إلى تقدم وازدهار المنظمة في ظل الاعتماد المتبادل بين الأجزاء المكونة لنظمها ، وهذا يساعد في التكيف مع التغيير ومن أجل بناء والحفاظ على القدرات التنافسية ، وطبقاً لآراء سينج فإن التفكير النظامي هو عامل حيوي في منظمات التعلم لأنه يظهر إدراكات جديدة للأفراد تجاه المنظمة والعالم ككل .

ومما سبق يمكن القول بأن التعلم يتكرج ويتغير وينمو في ظل وجهات نظر متعددة ، فالتحول من القلب كأساس للرؤية المشتركة إلى العقل كأساس للنماذج الذهنية ، فإن المنظمة تتحول من كونها أجزاء منفصلة إلى كونها نظام متكامل داخلياً ومع العالم ككل ، وأيضاً من النظر إلى المشكلات التي يسببها شخص أو شيء ما إلى رؤية المشكلات في إطار متكامل وإيجاد حلول لها في إطار منع هذه المشكلات والتعامل معها في الإطار الكلي لمنظمات التعلم .

إن منظماجه التعلم هي مكان حيث يتواجد فيه الأفراد ويكتشفون باستمرار كيف يخلقون واقعهم وكيف يغيرونه ويتفاعلون من أجل التكيف مع هذا التغيير الذي يؤدي إلى التحسين المستمر . ويتطلب ذلك توفير أدوات ومهارات في إطار التفكير النظامي تمكن الأفراد من التعهد طوال العمر بالتعلم ، وهذا لا يرتبط بشخص واحد فقط ولكن جميع أعضاء المنظمة معنيون بذلك ، ولذا يشير بعض الباحثين إلى منظماجه التعلم بمفهوم مجتمعات الالتزام Communities Of Commitment .

(ج) المهارات والأدوات اللازمة للتفكير المنظومي :

إن التفكير النظامي يعرف بأنه دوائر للعلاقات السببية أو التغذية المرتدة ، وهذه العلاقات تكون قوية ومتوازنة وقد تتضمن بعض التأخير والبطء أو عدم السرعة ... لذا يرى بعض الباحثين المهارات التالية :

(١) التغذية المرتدة القوية Reinforcing Feedback :

حيث يعني ذلك ضرورة فهم أن أي تغير يسبب تغيرات في جميع أجزاء النظام ، طبقاً لخاصية التأثير المتبادل ، ولا يجب فهم العلاقات المباشرة أو المستقيمة القصيرة فقط ، ولكن يجب للتعق في علاقات السبب والنتيجة بين مختلف أجزاء النظام ، ويفهم مفكري النظم هذه العلاقات جيداً فمثلاً إذا قامت إحدى المستشفيات الخاصة بتخفيض الأسعار لديها يؤدي ذلك إلى تخفيض عملاء المستشفى المنافس لها ، مما يجعل المستشفى المنافس يقوم بتخفيض أسعاره أيضاً أو اتخاذ أي إجراء آخر للحفاظ على عملائه ، فهذه علاقة مباشرة لا تأخذ في الحسبان أي علاقات أخرى مرتبطة بتأثير تغيير الأسعار على العاملين ، الربحية ، أصحاب رأس المال ، الضرائب ، تحسين الخدمات في المستشفى ، وهكذا .

لذا يجب النظر إلى التأثير اللولبي والدائري لأي تغير في أي جزء من النظام وأثره على الأجزاء الأخرى وزيادة حجم التغيرات . أي يمكن القول بأن التغذية المرتدة القوية تؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية في النظام نظراً لسلسلة التغيرات التي تحدث في أجزاء النظام نتيجة تغير في جزء منه

٢) التغذية المرتدة المتوازنة Balancing Feedback :

أي أن التغير في أي جزء من أجزاء المنظمة يحدث تغيراً في جميع أجزاء النظام ككل ، وقد يؤدي ذلك إلى إبطال أو وقف التغير الذي حدث أولاً سواء في الجزء أو الكل ، أي أن تولزن التغذية المرتدة يعني أنها كأسلوب للرقابة على التغيرات التي تحدث في أجزاء النظام نتيجة تغير أحد أجزائه ، مما يؤدي إلى كبح جماح التغيير ويسمى ذلك بالتأثير السلبي للتغذية المرتدة .

٣) عامل الوقت The Time :

ويشار إلى ذلك بالتأخير Delays أي أن التغذية المرتدة بشقيها الإيجابي والسلبي وأيضاً التفكير المنظومي قد تحتاج إلى وقت كبير للاستجابة للمتغيرات أو التكيف معها ، وأيضاً لفهم عملية التفكير المنظومي والاستفادة منها في مجال التعلم ، ويمكن تقليل هذا الوقت وهذا التأخير في فهم العلاقات السببية لدائرية التغذية المرتدة وتداخلها من خلال استخدام المحاكاة . Simulation

والنماذج الكمية والنوعية التي تعالج العلاقات السببية بالطرق التي تقلل من سوء الفهم وزيادة التعلم هذا بالإضافة إلى الاعتماد على الخبراء والمستشارين والنظم الخبيرة أو ما يسمى نظم الذكاء الصناعي . وذلك حسب ظروف كل منظمة وحسب طبيعة الموقف وحجم العلاقات والمتغيرات المؤثرة والمطلوب دراستها .

ثالثاً : بعض المشكلات والقضايا الخلاقية في منظمات التعلم

لا شك أن لأي مفهوم أو أسلوب أو منهج جديد خاصة في الإدارة أو مجال العلوم الإنسانية عامة ، تعرضه بعض القيود ولا يخلو من جوانب النقص أو الضعف ، فالمعرفة الإنسانية واسعة ومتعددة ومتداخلة ومن العمق بحيث يصعب فهمها كلية وإدراكها . لذا نعرض فيما يلي لبعض الجوانب الخلاقية والتي عرصها الباحثين في مجال منظمات التعلم .

(١) المعوقات والقيود :

- أ - الديناميكية المعقدة للنظم التنظيمية الحالية في أي منظمة .
- ب - الإجراءات والقيود الروتينية المتعددة والكثيرة .
- ج - غموض وعدم وضوح التغذية المرتدة للتعلم .
- د - الإدراك والفهم الغامض لتأثير التغذية المرتدة للتعلم .
- هـ - التداخل وصعوبة الفصل بين المفاهيم خاصة بين تعلم المنظمة ، منظمات التعلم .
- و - ضعف المهارات الفردية والجماعية في مجال التعلم .
- ز - المعوقات الاجتماعية المرتبطة بتفكير وإداعات الأفراد .
- ح - المعوقات القيادية والإدارية وعدم تشجيع القادة للعاملين على الإبداع والابتكار والتفكير .
- ط - الفشل من الفهم الكامل للأمور أو الموضوعات التي تدعم المنظمات الحديثة والذي يرتبط بصدق التفكير الذي يقوم به المديرين نحو حل ومعالجة مختلف القضايا وفي ضوء السياسات التنظيمية .

ي-من الصعب أن تجد نماذج مدى الحياة لمنظمات التعلم وهناك
فصور أيضاً في التحليل الضروري للإطار النظري .

ك-من الصعب نقل المنظمة البيروقراطية من خلال مبادرات التعلم
لوحدها . إلا أن البعض يعتقد بأن تقديم مصطلح منظمات التعلم
يكون ممكناً في تخفيض التهديدات الناتجة عن التغير ويكون أكثر
قبولاً للمهتمين في هذا الأمر .

ل-التعلم الفردي والجماعي **Individual & Collective Learning** لا يرتبط بتحقيق التحول أو التغير التنظيمي .

(٢) الاعتماد الرئيسي على البعد الثقافي :

للتغير التنظيمي يجب الاتجاه إلى الهياكل التنظيمية وبنفس الاتجاه إلى
الثقافة والعمليات التنظيمية . والاعتماد على الأنشطة التدريبية لكي يكون
التعلم سريعاً من خلال الأساس الثقافي .

(٣) الاهتمام بعمليات التعلم الفردية والجماعية :

من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بعمليات التعلم الفردية
والجماعية وهذا يعتبر مقياساً للتعلم التنظيمي من خلال قياس الأهداف ،
فيكون من الممكن تقدير المدى الذي يساهم به التعلم أو لا يساهم به في
الأهداف الاستراتيجية .

(٤) نظريات التعلم ومنظمات التعلم :

إن التفكير النظامي **System Thinking** هو حجر الزاوية عند
بيتر سينج . إنه يعتمد على :
أ- التكامل مع الآخرين .

ب- دمج العاملين أنفسهم كجسم متماسك سواء من حيث النظرية أو التطبيق .

ج- تمكن النظرية العامة للنظم النظم من إدراك وفهم الكل وفحص العلاقات المتداخلة بين الأجزاء المكونة لهذا الكل .

د- يلاحظ أن الاعتماد على نظرية النظم يركز على :

(١) تنظر نظرية النظم إلى أهمية الترابط والتفاعل والكل ، حيث يسمح ذلك للأفراد بالمشاركة في المحيط التنظيمي للمنظمة وروية تأثير ممارساتهم مع الآخرين لتحقيق الأهداف .

(٢) إن بناء صناديق معينة في إطار نظرية النظم أمراً سهلاً ، لكن الواقع يثبت أن بناء هذه الصناديق "النظم الفرعية" أمراً معقداً في كثير من المنظمات . وهو ما يعكس النظم المعقدة .

Complex Systems

(٣) من خلال البندين السابقين يمكن القول بالتأثير على الكل وبقبول المنظمة كعملية ديناميكية .

(٤) طبقاً لسينج فإن التفكير المنظومي يسمح لنا بأن نفهم أهمية وألية التغذية المرتدة . فمن وجهة نظر مفهوم النظم فهناك توجه دائم نحو الأجل الطويل ، وهذا يوضح تأخير تأثير التغذية المرتدة ، أما في الأجل القصير يمكن أن نتجاهل هذه التغذية المرتدة لأنها تكون غير ذي صلة أو أهمية .

(٥) المحادثات ونظريات التعلم :

أ- قد ركز عليها بيتر سينج من خلال مناقشة تعلم الفريق ، والمحادثات عبارة عن عملية بين شخصين أو طرفين تقوم على فهم كل منهما

للآخر وهي عملية فطرية غاية في الصعوبة والتعقيد وتتضمن النقاش حول معتقدات وافتراضات الأفراد .

ب- وكل شخص يفتح بنفسه على الآخرين ، وهم كذلك ويقبلون وجهات نظر بعضهم البعض حتى يفهمون بعضهم بقوة ، فقد يكون هناك اختلاف في الهدف ولكن هناك اتفاق على الموضوع .

ج- والاتفاق بين الطرفين قد لا يمكن فرضه ولكن يجب التركيز على الاختناع من وجهة الطرف الآخر . وكل ذلك يعتمد على نمط العلاقات الاجتماعية وعلى للتأثير والجوانب العاطفية وغيرها .

د - يعتبر التركيز على المحادثات والحوار ركناً هاماً في منظمات التعلم ، فمثلاً في فريق العمل حيث تندمج افتراضات الأعضاء معاً لتحقيق الإنجاز المطلوب من الجماعة ككل ، فقد يتخلى أحد الأعضاء عن كل أو جزء من افتراضاته إذا كانت تتعارض مع باقي الأعضاء .

هـ- الحوار والمحادثات هامة أيضاً لكل من الرؤية المشتركة وتطوير وبناء النماذج الفكرية .

و- هناك مخاطر تتعلق بهذه الاتصالات أو المحادثات ، فأحد الاتهامات الموجهة للمحادثات في إطار قواعد سينج هي أنه يعتمد على تعهد الأفراد والتزامهم بالحوار لإنجاز الأهداف التنظيمية ، وقد يحدث ذلك جزئياً من خلال اكتشاف ومناقشة وإعادة تحديد الأهداف والأغراض التنظيمية ، وهذا يكون واضحاً من خلال العمل على مسارين للتعلم

. Double-Loop Learning

ز- إلا أن البعض يرى المحادثات ودورها في التعلم أمراً مثالياً ، فيرى

Factor 1994 أن المحادثات قد تكون مدمرة **Subversive** .

(٦) البقاء أفضل من الغموض :

أ- يجب أن تكون وظيفة التعلم التنظيمي واضحة ومحددة ، حيث أن التعلم التنظيمي هو مجموعة من المعاني من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، ولكن خلق منظمات للتعلم ضروري لزيادة القدرة الدائمة والكلية للتعلم وبما يؤدي إلى ازدهار وتقدم المحيط التنظيمي ويكون مؤيداً للتغيرات والتحويلات التنظيمية .

لذا فإن وظيفة منظمات التعلم تحتاج إلى أن تكون أكثر تحديداً ، ومفهوماً محدداً حتى يمكن من خلال إدارة التعلم أن تكون المنظمة أكثر كفاءة .

ب- أخيراً هناك حاجة لإنشاء نظام حقيقي للإدارة في أي منظمة يدعم الطاقة التعليمية ، وذلك من خلال تحديد مؤشرات التعلم الفردي والجماعي ومن خلال الربط بين مختلف المؤشرات في المنظمة .

خلاصة الفصل

ونخلص مما سبق إلى :

- (١) يفيد مفهوم منظّمات التعلم في جعل الأفراد أكثر تطوراً ، والمنظّمات أكثر كفاءة خاصة إذا كانت المنظّمة تعمل في ظل اقتصاد المعرفة حيث يكون من المطلوب أن يكون هناك رؤية واضحة للمنظمة تدعم موقفها التنافسي في ظل متطلبات العولمة .
- (٢) مفهوم منظّمات التعلم يساهم في حل المشكلات التنظيمية المختلفة .
- (٣) يعتبر أداة للتطوير التنظيمي والمساهمة في إحداث التغيير التنظيمي .
- (٤) هو تعليم غير رسمي وتعلم مدى الحياة مرتبط بالقوة التعليمية للأفراد والمنظّمات .
- (٥) رأس المال الاجتماعي يركز على أهمية الأفراد من حيث التعلم والتدريب - الفهم - القيم المشتركة - الثقافة والسلوكيات للشبكة الإنسانية ومجتمعات التعاون .
- (٦) هذا الربط يدعم المشاركة والنشاط Collaborate والالتزام لكسب المعرفة والموهبة Talent . ويحقق تماسك السلوك التنظيمي .
- (٧) وهو استثمار تنظيمي في الأفراد لدعم الأفراد ودعم الثقة وكفاءة الاتصالات وتحقيق الأهداف والمعتقدات . وتقديم الفرص العادلة وبإكافآت التي تولد للمشاركة والتعاون الفعال .
- (٨) التركيز على دراسة مفهوم النظام الاجتماعي ورأس المال الاجتماعي . [يرى البعض أن هذا المفهوم أخذ ٥٠ دقيقة شهيرة Fifteen Minutes Of Fame] ، هو إطار فني يحمي الأفراد من أجل البقاء على أنفسهم والنمو أيضاً .

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

السؤال الأول: أذكر ما تعنيه المفاهيم التالية باختصار :

التدريب - التعليم - التعلم - المعرفة - البيانات - المعلومات - الثقافة
مع إعطاء مثال لكل مفهوم من البيئة التي تعيش أو تعمل فيها .

السؤال الثاني: ماذا يعني مفهوم التعلم التنظيمي ، وما هو مفهوم منظمات التعلم ، وما هي العلاقة بينهما ؟

السؤال الثالث: أذكر بإيجاز :

(أ) مبررات الاهتمام بمنظمات التعلم ؟

(ب) أهداف وأهمية منظمات التعلم ؟

(ت) مشكلات ومعوقات منظمات التعلم ؟

السؤال الرابع: قدم أحد الباحثين إطاراً عاماً به خمسة قواعد لبناء منظمات التعلم من هو هذا الباحث ؟ ، وما هي هذه القواعد الخمس ؟

السؤال الخامس: الإدارة بالنظم ، بناء فرق عمل ، تمكين العاملين ، الذكاء والإبداع ، التفكير الابتكاري ما هي علاقة كل هذه العناصر ببعضها وما هو دورها في منظمات التعلم ؟

السؤال السادس: هل كل منظمة يمكن أن نطلق عليها منظمة تعلم ؟ ولماذا في جميع الحالات ؟

السؤال السابع: أي المنظمات العالمية من وجهة نظرك يمكن القول بأنها منظمات التعلم ؟ ولماذا ؟

السؤال الثامن: أي المنظمات العربية أو المصرية يمكن القول باعتبارها من
نوع المنظمات التعلم ؟

السؤال التاسع: "إذا طلب منك إعداد مشروع بحثي لرسالة دكتوراه بعنوان
"مقومات إدارة وتنمية منظمات التعلم في البيئة المصرية - دراسة ميدانية "
فالمطلوب كتابة هذا المشروع في حدود عشر صفحات .

السؤال العاشر: هل ترى أن للعناصر التالية تأثير إيجابي أو سلبي في بناء
منظمات التعلم .

- تدريب الموارد البشرية . - تطوير الموارد البشرية .
- الثقافة التنظيمية . - التدريب أثناء الوظيفة .
- تكنولوجيا المعلومات . - المشاركة الفعالة للعاملين .

السؤال الحادي عشر: يمكن القول بأن الحديث عن منظمات التعلم بدأ حديثاً
خاصة في بداية التسعينيات من القرن العشرين أي أن عمره الآن حوالي ١٥
عاماً تقريباً ، هل نستطيع أن نقول بأنه قبل هذا التاريخ لم تكن هناك
منظمات للتعلم ؟ ولماذا في جميع الحالات ؟

السؤال الثاني عشر: هل يمكن وضع مؤشرات لقياس التعلم التنظيمي ؟ وما
هي إذا كانت الإجابة بنعم ؟ وما هي القيود التي تقلل من فاعلية هذه
المؤشرات إن وجدت ؟

السؤال الثالث عشر: أذكر ما تعنيه المفاهيم التالية :

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| - OD . | - Organizational Learning. |
| - Learning Organizations. | - Team Work. |
| - Mental Models. | - Personal Mastery. |
| - System Thinking. | - Knowledge Management. |
| - T&D. | - R&D. |

مراجع وهوامش الفصل

(١) القرآن الكريم .

- 2) Thomas A. Stewart, Intellectual capital, the new wealth of organization, N. Y., Daubleday/currency, 1997.
- 3) Richard karash why, a learning organization, learning org@world.std.com
- 4) Kai Larsen et.al, learning organizations, [HTTP:// home.nycap.rr.com/klassen/learning](http://home.nycap.rr.com/klassen/learning)
- 5) The learning organization, [HTTP://www.nfed.org/biblio/learning.organization.htm](http://www.nfed.org/biblio/learning.organization.htm)
- 6) Jenny Darroch. Knowledge Management, Innovation and firm performance, Journal of knowledge management. V. 9,N.3, 2005, PP. 101-115.
- 7) Audrey S. Bollinger, Robert D. Smith, Managing Organizational Knowledge as a strategic assts, Journal of Knowledge management, V. 5 N. 1, 2001, PP. 8-18.

(٨) د . سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية : موضوعات وبحوث متقدمة ، القاهرة ، دار الفكر ، ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ .

(٩) _____ ، السلوك التنظيمي : موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، القاهرة ، دار الفكر ، ٢٠٠٥ م .

الفصل الثاني

إدارة المعرفة مفاهيم أساسية

مقدمة وأهداف الفصل :

تتنوع وتتعدد المفاهيم والكلمات والألفاظ وتتنوع استخداماتها حسبما تقتضى الظروف والأحوال البيئية والبحثية ، وهناك ألفاظ ومفاهيم لم تكن موجودة منذ مائة أو مائتين سنة مضت ، فمفهوم الإدارة لم يكن ليظهر إلا من خلال رواد الإدارة الأول بقيادة فريدريك تيلور ، ومفهوم العلاقات العامة شاع استخدامه منذ بداية القرن العشرين على يد Lee . ويتناول هذا الفصل مفهوماً جديداً أو استخداماً حديثاً لمفهوم تقليدي وهو مفهوم المعرفة Knowledge ، وقد كانت توجد في ج . م . ع وزارة المعارف التي قادها الأديب والشاعر والكاتب الكبير طه حسين أيام الملكية ، وهناك ومازالت موجودة حتى الآن داراً للنشر تعرف باسم دار المعارف المصرية ، وكل هذه التسميات توحى بفهم وإدراك مجالات الحياة الإنسانية المختلفة والإطلاع عليها والاستفادة منها مثل المجالات الأدبية والسكانية والزراعية والصناعية وغيرها .

ولكن وفي ضوء التطورات الحديثة في مجال نظم المعلومات والاتصالات عن بُعد والتطورات الاليكترونية في مجال تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار ، كان للباحثين أن يعظموا من نتائج هذه التقنيات وفي ظل أيضاً الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية ، فقد توجه الاهتمام نحو الأصول البشرية ثم الأصول المعنوية غير الملموسة مثل شهرة المحل ، سمعة المنظمة

والعلاقات التجارية وبراءات وحقوق الاختراع ، ثم ما لبس أن طفا على السطح منذ بداية التسعينات من القرن العشرين مفهوم رأس المال الفكري **Intellectual Capital** ليضم كل ما سبق بالإضافة إلى العملاء . وفي تطور آخر ظهر مفهوم منظمات التعلم **learning organizations** ثم مفهوم إدارة المعرفة **Knowledge Management** ويعرف اختصاراً " KM " إلا أن حساسية كلمة المعرفة واتساعها وتنوع استخداماتها جعل حتى من الصعب حتى الآن الاتفاق على معنى لها وهذا ما أدى إلى صعوبة وضع إدارة المعرفة في مفهوم محدد لدى كثير من الباحثين .

ولذا نستعرض في الفصل عرض ومناقشة البحوث الأجنبية التي تمت في هذا المجال ، لنرى ماهية تعارف وعناصر المعرفة وإدارة المعرفة وما هي محدثاتها ومقومات نجاحها وأيضاً مجالات الاستفادة منها .

وفي هذا الإطار يسعى هذا الفصل إلى تحقيق كل أو بعض الأهداف التالية :
 أولاً : ماهية المعرفة وما هي المجالات والموضوعات التنظيمية المرتبطة بها .
 ثانياً : مناقشة العلاقة بين البيانات ، المعلومات ، التكنولوجيا ، الأساليب الفنية ، الأفراد والمعرفة .

ثالثاً : ماذا يعني مفهوم إدارة المعرفة وما هي مراحلها المتنوعة .
 رابعاً : ما هي مجالات الاستفادة من المعرفة في تعظيم القيمة الكلية للمنظمة .
 خامساً : ما هي منابع المعرفة التنظيمية وكيفية تجميعها وتفتيتها وتصنيفها وتخزينها ثم الاستفادة منها
 سادساً : ما هي مقومات تنمية وإدارة المعرفة التنظيمية لتحقيق أهداف واستراتيجيات منظمات الأعمال المختلفة .

وفي سبيل ذلك سوف نناقش العناصر التالية في هذا الموضوع .

أولاً : إدارة المعرفة مفاهيم أساسية .

ثانياً : عملية إدارة المعرفة .

ثالثاً : جوانب أخرى في إدارة المعرفة .

وفيما يلي عرضاً لمختلف الآراء والمناقشات والتحليلات التي تمت في هذا المجال .

أولاً : إدارة المعرفة مفاهيم أساسية

نناقش فيما يلي أهم المصطلحات والتعريف والمفاهيم الأساسية لمصطلح إدارة المعرفة Knowledge Management . وأهم الآراء والمناقشات المبكرة لهذا المفهوم وذلك كما يلي ⁽¹⁾

١ . إدارة المعرفة : هي عبارة عن تجميع العمليات التي تؤدي إلى خلق ونشر وتوزيع والاستفادة من المعرفة . وبشكل أو بآخر فإن إدارة المعرفة تبني في الأجل الطويل ، كما أنها تشمل الممارسين والفلاسفة والمؤلفين والصحفيين والمدرسين والسياسيين وعلماء الدين والمهتمون بشئون المكتبات وغيرهم .

وبالرغم من أن مصطلح إدارة المعرفة مفهوم واسع وليس له عمر محدد أو زمن واضح لنشأته ، فما هو الدور الذي يقدمه هذا المفهوم في عصر المعلومات ؟ وللإجابة نقول أن هناك تسليم وقبول بأن لهذا المفهوم تأثير عميق في عملية صنع القرارات والقيام بالممارسات والتصرفات المختلفة داخل وخارج المنظمة .

(1) Web Master @ KM- Forum . org . , last updated * 8/3/2002 from march 31,1996 to 8/3/2002.

ويأتي هذا التأثير من خلال التحسين المستمر في جودة عمليات المعرفة والتي تؤدي إلى التحسين المستمر في جودة عمليات اتخاذ وصنع القرارات والممارسات التنظيمية .

ويرى بعض الكتاب أن إدارة المعرفة KM ليست شيئاً تكنولوجياً أو عنصراً إلكترونياً فحسب ، ولكنها ترتبط بالعمليات الداخلية في المنظمة والتي تساهم في اكتشاف وخلق المعرفة وتوزيعها والاستفادة منها ، وهذا يعود بقوة إلى قبول أن إدارة المعرفة أكبر من أن تكون شيئاً أو عنصراً تكنولوجياً ولكنها عنصراً أساسياً في كل وظيفة في المنظمة .

٢. يقدم Arthur J. Murray المفاهيم والمصطلحات واللفظ الدارجة لإدارة المعرفة مثل :

(أ) المعرفة التنظيمية : هي محصلة لجميع الخبرات التنظيمية والتي من شأنها أن تسهم في فهم العمليات التنظيمية من أجل إدارة المواقف المخططة وغير المخططة .

(ب) إدارة المعرفة التنظيمية : هي العملية التي يتم من خلالها قيام المهتمين بالمعرفة بتجميع المعرفة من مصادرها المختلفة ونقلها وتوزيعها للاستفادة منها .

(ج) المعرفة التنظيمية : كمساعد ومدعم لاتخاذ وصنع القرارات .

(د) نظرية المعرفة إبستمولوجي Epistemology : وهي دراسة عن طبيعة ومصادر الحصول على المعرفة .

(هـ) اليتيمولوجي Etymology : وهي دراسة تعني وتهتم بأصل الكلمات ونشأتها ، وتهتم بتاريخ وتطور التغير في المصطلحات اللغوية المختلفة .

(و) المعرفة **Knowledge** : وهي كلمة تعني مجموع المعارف الإنسانية والفهم والإدراك الشامل لهذه المعارف وتهتم بتحديد نماذج لوصف مختلف السمات والخصائص والسلوكيات في ميدان محدد .

(ز) المورفولوجي **Morphology** : ويعني علم الصرف وهو دراسة مختلف أنماط وهيكل وصياغة للكلمات في لغة محددة .

(ح) الأونتولوجي **Ontology** : ويقدم دراسة للعلاقات التي تعزز وتدعم وتوجد معاني واضحة للمصطلحات .

(ط) التاكسونومي **Taxonomy** : ويهتم بعلم التصنيف والذي يقدم إطاراً لتصنيف وترتيب الموضوعات والأشياء وأيضاً لبناء هيكل التصنيف المناسبة لشتى الموضوعات .

٣. يقدم Thomas Bertels التعريف التالي لإدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تعني إدارة المنظمة المستمرة نحو تجديد أساس لمعرفة التنظيمية ، وهذا يعني خلق الهياكل التنظيمية المدعمة ، وإيجاد الأفراد أو الأعضاء المناسبين لهذه الهياكل بالإضافة إلى التأكيد على أهمية تكنولوجيا المعلومات **IT** وأهمية فرق العمل وتوزيع المعرفة في كل مكان بالمنظمة .

٤. يقدم Maarten Sierhuis التعريف التالي لإدارة المعرفة

والمفاهيم المؤيدة له

تعني إدارة المعرفة كما تشير الكلمة ضمناً إلى القدرة على إدارة المعرفة ، فكلنا متشابهين في استخدام مصطلح إدارة المعلومات ، وهذا المصطلح ظهر حينما كان الأفراد يبحثون في المعلومات كمصدر يمكن إدارته جيداً

لتحقيق حاجاتهم ووظائفهم وأهدافهم ، ومن خلال ذلك ظهرت فكرة تحليل المعلومات ثم تخطيط المعلومات .

والمنظمات الآن تبدأ كذلك في النظر إلى المعرفة كمصدر جيد وجديد لتحقيق الأهداف التنظيمية كما نظرت قبل ذلك إلى المعلومات ، وهذا معناه الحاجة إلى طرق متنوعة لإدارة المعرفة . ويمكن استخدام الأساليب والطرق المختلفة لتطوير استخدام المعرفة من خلال تكنولوجيا المعرفة ، تحليل المعرفة وأيضاً تخطيط المعرفة . وذلك كما يلي :

(أ) تحليل المعرفة " Knowledge Analysis " KA : وذلك باعتبار أن المعرفة مصدر جيد في المنظمة ومن خلال تحليلها يمكن الاستفادة منها فهل المعرفة مناسبة أو غير مناسبة داخل المنظمة ، وتحليل المعرفة يعتبر خطوة ضرورية للقدرة على إدارة المعرفة ، فمن خلال تحليل المعرفة يمكن للمنظمة استخدام أساليب ونماذج مفيدة للمعرفة .

(ب) تخطيط المعرفة " Knowledge Panning " KP : عندما تسيطر المنظمة على المعرفة وتكون متاحة لها خاصة بعد تحليل المعرفة ، فإنها تكون قادرة على استخدام المعرفة والتخطيط لها مستقبلاً ، ويمكن للمنظمة أن تكون قادرة على وضع خطة للمعرفة متنوعة ومتعددة لفترة سنة واحدة أو أكثر ، والتي تحدد كيفية تحديد مصادر المعرفة وتطويرها وذلك من خلال تدريب مواردها البشرية أو النظم المعتمدة على المعرفة لدعم العاملين والموارد البشرية أو بأي طريقة تجعل المنظمة تحافظ على قدرتها التنافسية .

(ج) تكنولوجيا المعرفة " Knowledge Technology " KT : وذلك من خلال أساليب وطرق ونماذج تكنولوجيا المعلومات " IT " مثل النظم المعتمدة على المعرفة Knowledge based system وتكنولوجيا المعرفة يجب فهمها من جانب الأفراد وفهم تطبيقاتها مثل النظم الخبيرة Expert system

، نظم دعم القرار DSS وتصمم النماذج والأساليب الملائمة لتصميم وتنفيذ هذه النظم .

وأفضل مناهج بناء النظم المعتمدة على المعرفة هو KADS أي نظم القرارات المعتمدة على مساعدة المعرفة Knowledge-Aided Decisions systems وهناك نظم العمل التي يدعمها الكمبيوتر " CSWS Computer supported work systems " وسواء كان هذا النظام رسمياً أو غير رسمياً داخل المنظمة فإن تكنولوجيا المعرفة تساعد بقوة في مثل نظم العمل هذه خاصة إذا استخدمت الكفاءة المناسبة في ذلك .

٥. أما Denham Grey فيرى بعض المفاهيم الخاصة للمعرفة وإدارة المعرفة كما يلي :

(أ) ما هي المعرفة ؟ هي المنفعة الكاملة من البيانات والمعلومات بالإضافة إلى المهارات الخاصة ، المؤهلات والقدرات ، الأفكار ، المبادات ، الدوافع والالتزامات المختلفة للأفراد داخل المنظمة .

• وفي مجال الاقتصاد فإن المعرفة تعنى الأفراد والأموال والنقدية والرافعة المالية والتعلم والمرونة والقوة والميزة التنافسية Competitive Advantage ، وترتبط المعرفة بالمنظمة ككل أكثر من ارتباطها بعامل رأس المال أو العمل أو الأرض فقط ، إنها كأصل من الأصول المهمة لقطاع اقتصاديا من وجهة نظر بعض الأفراد ، كما أنها أكثر من كونها معتقد حقيقي أو عامل جوهري للأداء ، فالمعرفة توفر القدرة على الاستجابة للمواقف الجديدة والمتغيرة .

- يمكن عرض المعرفة في شكل أفكار ، أحكام ، مواهب ، علاقات أسباب أساسية للنجاح ، مفاهيم ، وجهات نظر معينة ، والمعرفة مخزنة في عقول الأفراد وفي العمليات التنظيمية ، وفي المستندات والمنتجات والخدمات والتسهيلات والنظم المختلفة داخل المنظمة .

- المعرفة هي نتيجة التعلم والذي يحافظ على الميزة التنافسية للمنظمة ، والمعرفة هي النموذج التالي للتطورات الاليكترونية في الحاسبات الآلية وفي تشغيل البيانات "١٩٤٥-١٩٦٥" وإدارة المعلومات "١٩٦٦-١٩٩٥" .

- والمعرفة هي ممارسة تؤدي إلي الإبداع وتكاثر الخبرات والتحالفات والعلاقات الخاصة ، والمعرفة هي أنشطة وسلوكيات ذات قيمة مضافة **Added value** ، ولكي يكون للمعرفة قيمة فيجب أن تكون مؤثرة ، متواجدة ومستمرة قابلة للاختبار والتمييز .

(ب) ماذا يعني مفهوم إدارة المعرفة ؟

- يرجع هذا المفهوم إلي الأصول الفكرية **Intellectual Assets** وهي الأصول الفريدة والهامة في المنظمة وقد تكون هناك وظائف حرجية أو نقاط اختناق تمنع تدفق المعرفة إلي النقاط التي يجب استخدامها وإدارة المعرفة تحمي الأصول المعرفية من الضعف وعدم الفائدة وبما يمكن من استخدامها في اتخاذ القرارات وأداء الخدمات وإنتاج المنتجات عالية الجودة وذلك من خلال إضافة واستخدام الذكاء وتعظيم القيمة وتوفير المرونة في الاستخدام المعرفي .

- وإدارة المعرفة تستكمل مع المبادرات التنظيمية الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة TQM ، إعادة هندسة العمليات Business process Re-engineering "BPR" ومنحنى التعلم التنظيمية ، وكل هذا يؤدي إلى الحفاظ على الموقف والقدرة التنافسية للمنظمة (ج) لماذا يجب تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها ؟ والإجابة إن تطبيق هذا المفهوم واستخدامه يساعد في خدمة العملاء بطريقة جيدة ويجعل المنظمة قوية من خلال :

- (١) تخفيض الوقت .
 - (٢) العمل بأقل قدر من الأصول الثابتة .
 - (٣) تخفيض الأفراد والمخزون والتسهيلات الإنتاجية .
 - (٤) تخفيض وقت تطوير المنتجات .
 - (٥) تحسين الخدمات المقدمة للعملاء
 - (٦) دعم وتمكين الموظفين .
 - (٧) تحقيق الإبداع وإنتاج منتجات عالية الجودة .
 - (٨) توفير قدر كبير من المرونة والتكيف .
 - (٩) توفير معلومات جيدة وتعظيم الاستفادة منها .
 - (١٠) خلق المعرفة من خلال المساهمة والتعلم .
- ولا يمكن أن تكون المنافع السابقة متاحة بدون التركيز على خلق المعرفة والتكيف معها وتوفيرها وإنتاجها لجميع المستويات التنظيمية ، وتوفير المعرفة واستخدامها بكفاءة من خلال جميع الموظفين وفرق العمل سواء داخل المنظمة أو في الأسواق المختلفة التي تتعامل معها المنظمة .

٦. يلخص Robert Taylor وجهة نظره تجاه إدارة المعرفة بقوله :

" إن الأهمية الحيوية للمعرفة في منظمات الأعمال يجب التسليم والإقرار بها دائماً ، ولكن حتى الآن لم تتمكن منظمات الأعمال من إدارتها جيداً ، وذلك بسبب سوء فهم المشكلات والفرص والاستراتيجيات والمواقف التنظيمية المرتبطة بالمعرفة ، وهذه الصورة يمكن أن تتغير تدريجياً بتغيير النماذج والأساليب والأدوات والطرق المستخدمة في الإدارة الفعالة للمعرفة ، والتي أصبحت أي إدارة المعرفة متاحة وواضحة كحقيقة تنظيمية تعكس أهمية المعرفة والتفكير من جانب المنظمة في طاقاتها لكي تتكيف مع العالم المتغير

٧. ويقدم Karl M. Wiig الجوانب التالية :

المعرفة تعني الفهم والإدراك والمعرفة التطبيقية لكل ما نؤدي وما نملك ، إنها مورد أساسي يسمح للمنظمة والعاملين فيها بالأداء الوظيفي بفعالية ونكاه ، وعلى مر الأيام فإن المعرفة تطورت وظهرت جلياً وأصبحت مفهوماً لها أهمية ، وهي تدرك من خلال الكتب ، التكنولوجيا ، الممارسات العملية والنقل والتأليف والأعراف والتي تتم داخل المنظمة وأيضاً داخل المجتمع ككل ، وهذا التحول أدى إلي تجميع الخبرات التنظيمية والتي عندما تستخدم بكفاءة تزيد كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي ككل ، فالمعرفة هي أحد العوامل الأساسية في المنظمة والتي تجعل سلوك الأفراد والمنظمات والمجتمعات سلوكاً مقبولاً وفعالاً .

- وللمعرفة أهمية خاصة لكل مجالات وأنشطة وحياة المنظمة ، وهناك جانبين مرتبطين بالمعرفة يساهمان بقوة وحيوية في تحقيق النجاح في أي مستوى تنظيمي هما :

(أ) الأصول المعرفية **Knowledge Assets** : وهو يعني استخدام الأفراد والمنظمات للمعارف والمهارات والمعلومات المتاحة والقيم التنظيمية ، وبما يساعد في الأداء الفعال .

(ب) العمليات المرتبطة بالمعرفة **Knowledge – Related processes** وذلك لخلق وبناء وتكامل وتحويل ونقل وتطبيق وحماية المعرفة ، ولذا يجب أن يتم إدارة ذلك بوضوح في مختلف المجالات التنظيمية .

• إن المعرفة يجب أن تدار بفعالية لتحقيق الأهداف الأساسية ، وإدارة المعرفة في المنظمة يجب أن تتم من خلال ثلاثة جوانب أساسية مختلفة هي :

(أ) منظور العمل **Business Perspective** : وذلك من خلال التركيز على لماذا وأين وكيف تستثمر المنظمة المعرفة . فالاستراتيجيات والمنتجات والخدمات والاستحافات والمكاسب والاستثمارات يجب أن تنطلق من النقاط ذات الارتباط بالمعرفة أي تنطلق من المعرفة وأهميتها .

(ب) منظور الإدارة **Management Perspective** : وهنا يكون التركيز على تحديد وتنظيم وتوجيه وتسهيل ومراقبة الممارسات المرتبطة بالمعرفة ، كما أن الأنشطة المعرفية يجب أن تتم من خلال استراتيجيات وأهداف مرغوبة .

(ج) المنظور التشغيلي **Operational Perspective** : والذي يركز على تطبيق الخبرة لإنجاز المهام والأعمال المرتبطة بالمعرفة .ومن الناحية التاريخية فإن المعرفة دائماً تدار على الأقل ضمناً ، علاوة على ذلك فإن كفاءة ونشاط إدارة المعرفة يتطلب وجهات نظر جديدة وأساليب جديدة مع التركيز على كل الجوانب التنظيمية ، فحين في حاجة إلي توصيف فرع جديد

من فروع المعرفة والإعداد لكارث وظيفي في مجال المهن المعرفية مع دمج الخبرة السابقة ، وهذا يمثل تحدياً كبيراً.

٨. وجهة نظر Donna Bible :

أعتقد أن كثيراً من المنظمات التي شغلت نفسها واهتمت بالمعلومات خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين ، وعلماء المعلومات ساموا في تحمل عبء إدارة المعلومات في هذه المنظمات . ذات المشكلة تعقيداً بسبب سرعة التحول إلى الشركات الشخصية التي زادت بحجم كبير ، وإدارة المعرفة هي محاولة لتأمين وحماية الخبرة بالإضافة إلى العمل المنتج للأفراد الذين يشملهم التنظيم .

٩. يعتقد Bob Hallsworth :

- (أ) أن المعرفة تختلف عن البيانات والمعلومات .
- (ب) أن تكون المعرفة متاحة حينما نحتاج إليها .
- (ج) أن تكون كل من المدخلات والمخرجات المعرفية بسيطة وسهلة .
- (د) أن تكون المعرفة واحدة من المدخلات للتنظيمية وتكون ذات صلة بالأداء التنظيمي .
- (هـ) أن تكون اللغة سهلة وواضحة في إدارة المعرفة .
- (و) يجب أن تكون المعلومات دائماً مدعومة لمنظمات التعلم .
- (ز) يمكن بناء استراتيجية للمعرفة تخدم الإدارة العليا والعاملين والعملاء وكافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة . فالمعرفة مفهوم مرن تتحدد فاعليته في ضوء وظيفة وخبرة ومهارة مستخدم هذه المعرفة .

١٠ . يقدم R . Gregory Wenig وجهات النظر التالية حول المعرفة

وإدارة المعرفة :

- إدارة المعرفة لأي منظمة تتكون من الأنشطة المهمة بحصول المنظمة على المعرفة من الخبرات التي تمتلكها ومن الخبرات الأخرى . وهذه الأنشطة يتم تنفيذها من خلال دمج التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التنظيمية معاً والتي يتم من خلالها تنمية وإنتاج معرفة جديدة ، وأيضاً يتم للحصول على النظم المعرفية المرتبطة بالمنظمة ، الأفراد ، الحاسبات الآلية ، نظم الحاسبات المرتبطة بالأفراد ، والهدف من الحصول على المعرفة هو التعلم ، حل المشكلات ، واتخاذ القرارات .
- والمعرفة تعني فهم النظم المعرفية لدى المنظمة ، والمعلومات تنتقل عبر وسائل الاتصال في النظم المعرفية ، والنظام المعرفي Cognitive System يمكن أن يكون حاصل دمج وتكامل الأفراد والجماعات والتنظيمات والحاسبات وغيرها .

١١ . يرى Karl E. Sveiby أن هناك مسارين لتحديد معنى ومفهوم

المعرفة . فوضع تعريف محدد أمراً معقداً ويرتبط هذا بمجال عمل كل

فرد ، والمسارين هما

المسار الأول : Track KM = Management of Information

إدارة المعرفة = إدارة المعلومات .

حيث يركز الباحثين والممارسين في هذا المجال على تعلم الكمبيوتر وعلم المعلومات . ويهتمون بهيكل نظم إدارة المعلومات ، الذكاء الصناعي AI

Artificial Intelligence ، إعادة الهندسة ، جماعات العمل ، وعندهم أن المعرفة تساوي الموضوعات التي يمكن تحديدها ومناولتها في نظم المعلومات

المسار الثاني : Track KM = Management of people

إدارة المعرفة = إدارة الأفراد

حيث أن تعليم الباحثين والممارسين في هذا المجال يتمحور حول الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع أو إدارة المنظمة . فهم يهتمون أولاً بتقدير وتغيير وتحسين المهارات الفردية الإنسانية أو الجانب السلوكي وبالنسبة لهم فإن المعرفة تساوي العمليات والتحديد الواضح للمهارات الديناميكية ، والمعرفة لها مستويان هي المستوى الفردي Individual Perspective والمنظور

أو المستوى التنظيمي Organizational Perspective

كما يورد بعض الباحثين التعريفات التالية لإدارة المعرفة :⁽¹⁾

- إن إدارة المعرفة أصبحت من المفاهيم الحديثة المسلم بها ، وأصبحت مفهوماً هاماً لدى ٩٠% أو أكثر من الشركات الأمريكية الرائدة في إحدى الاستقصاءات ، وإدارة المعرفة تعتبر هامة وجوهرية أيضاً لإدارة المنظمة في الشركات التي تسعى إلى الاهتمام بهذا المفهوم والمتوقع أن تحقق مكاسب قدرها عشرة بلايين دولار أمريكي . حتى أن هناك صحيفة مهنية متخصصة في هذا الموضوع . ولكن إذا كانت إدارة المعرفة هامة جداً فلماذا نجد أن بعض الشركات تخفض هذا المعنى من خلال إعادة تمييز منتجاتها ، أو حتى تبنيها مفهوم القياس لنمط Benchmarking أو أن تقوم بالأداء أو التطبيق الجيد ؟ ولماذا أيضاً نجد أن ٥٠% من مبادرات إدارة المعرفة تفشل ؟

(1) Dean call, Knowledge management, not rocket science, journal knowledge management, v. 9, n. 2, 2005, pp. 19-30.

والإجابة على ذلك هو الجهل بماذا يعنى مفهوم إدارة المعرفة فعلاً ؟ الجهل بما هو دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة ؟ الجهل بأهمية التأثيرات الثقافية والفلسفية لإدارة المعرفة ثم الجهل بكيفية وضع وتأسيس مفهوم إدارة المعرفة في البيئة التنظيمية وكأحد للمتطلبات الأساسية للمنظمة ؟

- إن الجهل بإدارة المعرفة غير مفاجئ وغير مدهش عندما نكون هناك تعريفات ومفاهيم متعددة ومتنوعة ، وقد أيد بيل جيتس Bill Gates هذا المعنى ورأى أن إدارة المعرفة عبارة عن " أي شيء يرغب أي شخص في تحقيقه والقيام به " anything someone wants it to be
- إدارة تدفق المعلومات للحصول على المعلومات الصحيحة وتقديمها للأشخاص المناسبين لكي يستطيعون التصرف والأداء وبسرعة " تعريف مايكروسوفت " Microsoft .
- تعرف شركة IBM المعرفة بأنها : " الرافعة التي تتكون من الخبرات اللازمة لإنتاج الابتكار والكفاءة ، واستخدام مفهوم الرافعة leverage يعطى معنى أو قوة خفية أو رافعة لمختلف الأفراد نحو تحقيق التميز ، وهذا يكون مطابقاً لوجهة النظر القديمة التي ترى أن المعرفة هي القوة " .

- هناك تعريف آخر يرى أن هذا المفهوم جديد مركزاً على أن المعرفة هي مفهوم غامض لكبير من مفهوم إدارة المعرفة ، ويقترح Dean Call أن المعرفة هي مرشد للتعليم في المنظمة ، كما يرى Peter Senge بأن المعرفة هي الطاقة الدافعة للأداء والتصرف وهذا يعنى أن إدارة المعرفة لا يمكن أن تكون بكفاءة إذا كانت المنظمة ثابتة

ولذا فمن الضروري إحداث تغييراً جوهرياً في ثقافة المنظمة **Corporate Culture** . وتتطلب إدارة المعرفة تعظيم قيمة المعرفة من خلال جميع الموظفين ومساعدتهم في الاستفادة والمشاركة في المعرفة بكفاءة .

• إن الأصول المعرفية للمنظمة تعتبر موارد قيمة وهذا مرتبط بكفاءة العقول البشرية عالية التميز ، ويمكن تحقيق المعرفة واستخدامها بكفاءة في إطار ثقافة المنظمة والتي تعزز الثقة التبادلية **Mutual trust** بين جميع العاملين والمديرين والمشرفين داخل المنظمة ، كما أن الثقافة تعزز وتدعم السلوك العام للأفراد وللمنظمة ككل .

ومن التعريفات السابقة يمكن القول بأن مفهوم المعرفة هو المفهوم الأكثر غموضاً ، فإذا تحدد هذا المفهوم بوضوح تام لا لبس فيه سهلت إدارته كما تيسر استخدامه وبكفاءة ، ويلاحظ مما سبق أن التعريفات متنوعة وتشمل وجهات النظر التركيز على الجوانب التالية للمعرفة كمفهوم :

- الربط بين المعرفة وتكنولوجيا المعلومات .
- الربط بين المعرفة والبيانات والمعلومات .
- الاستخدام الأمثل للمعلومات أو جعل المعلومات ذات معنى ومغزى .
- تجميع للخبرات والأفكار والمهارات الإبداعية في المنظمة لذا فهي تشمل الفلاسفة والممارسين والخبراء والاستشاريين والمؤلفين والصحفيين والسياسيين والمعلمين .
- علاقة سبب ونتيجة مع رأس المال الفكري .
- فهم وإدراك والاستفادة من المعارف الإنسانية .
- تعظيم والاستفادة من المهارات الإنسانية الإبداعية أو ما يطلق عليها النظام الاجتماعي .

- ناتج التعلم المستمر للأفراد وهي النموذج التالي للحاسبات الإلكترونية .

- أنشطة وسلوكيات وممارسات ذات قيمة مضافة .

❑ ويمكن لنا أن نجتهد في وضع التعريف التالي للمعرفة :

المعرفة : " هي المهارات الإبداعية والناجمة عن التفكير والتفسير المختلف والتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة بالمنظمة " .

او : " هي أحد الأسرار المعنوية والقوى الخفية في عقول الأفراد والتي لا يمكن لمسها ، أما إدارة المعرفة : فهي الاستخدام الأمثل والفعال للمهارات الإبداعية والأفكار الابتكارية والتفكير المتميز والذي ينعكس في شكل قيمة مضافة للمنظمة وبما يدعم ويعزز القدرة التنافسية لها " .

أمثلة تطبيقية

١- قد يتواجد لدى أي منظمة مجموعة من البيانات أو المعلومات غير المترابطة وغير المصنفة أو المرتبة أو هي مشتتة فقد يقوم أحد الخبراء بإيجاد علاقة جوهرية ونافعة من هذه المعلومات تساهم في تحقيق مزايا تنافسية لدى المنظمة .

٢- قام أحد اليابانيين بتجميع بعض الأجزاء الممغنطة والإلكترونية من أجهزة الحاسبات والتليفزيونات والتكييف القديمة والمكينة ، وقام بصهر هذه الأجزاء مستخرجاً ما بها من ذهب صافي . وبعد مدة زمنية انضم إليه حوالي أربعة من الأفراد وتوسعوا في هذا المجال وأصبحوا يصدرون ذهباً إلى الخارج بواقع ٦ مليون دولار سنوياً قابلة للزيادة " الاستفادة من القديم "

- ٣- عندما تكون هناك منظمين تعملان في ظل إمكانيات وظروف متشابهة ، وتحقق أحدهما تميز عن الأخرى فهذه هي المعرفة وإدارة المعرفة " الإبداع في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة "
- ٤- عندما تجد بعض السيارات القديمة " منذ فترة الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين " تسير وبكفاءة في الشارع المصري فهذه معرفة " التجديد والتحديث "
- ٥- عندما تجد دولة صغيرة كما يقول وزير خارجيتها ولا يزداد تعدادها عن نصف مليون نسمة وهي دولة قطر ، وتجد بها صناعات قوية مثل الغاز المسال ، والطاقة ، والكهرباء ، وصناعة السياحة من خلال مهرجانات متعددة بالإضافة إلى قناة للجزيرة " الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والمالية " . فهذه هي المعرفة وإدارة المعرفة .
- ٦- عندما يتكرر إحدى الشركات أسلوباً متميزاً لعلاج مشاكلها أو الخروج من مأزق الإفلاس والعسر المالي مثل منهج الإدارة على المكشوف فهذه معرفة .
- ٧- عندما تقوم شركة بخلق الطلب على منتج جديد لم يكن معروفاً من قبل مثل التليفون المحمول ، أو خدمات البريد الإلكتروني أو بطاقات الائتمان المصرفي أو الإدارة عن بُعد ، وتوصيل الطلبات للمنازل فهذه معرفة .
- ٨- عندما تتميز إحدى المنظمات الخدمية الحكومية في ج . م . ع وتنافس بكفاءة منظمات القطاع الخاص ، والمنظمات العالمية مثل مصلحة الضرائب على المبيعات ، قطاع البريد ، قطاع الاتصالات والمواصلات " ناتج الإبداع القيادي "

وهكذا ، وقد تكون الأمثلة السابقة راجعة إلى مهارات العاملين أو أصحاب رأس المال والمساهمين أو الإدارة العليا أو الخبراء ، أو الظروف البيئية وغيرها .

ثانيا : عملية إدارة المعرفة

مقدمة :

يناقش هذا العنصر عملية إدارة المعرفة والتي يعرفها بعض الباحثين من خلال خطوات منطقية متتالية هي (١) خلق المعرفة ، (٢) مصداقية المعرفة ، (٣) عرض وتقديم المعرفة ، (٤) توزيع ونشر المعرفة ثم ، (٥) تطبيق والاستفادة من المعرفة . ولكي يتم تعظيم المعرفة والاستفادة منها يجب على المنظمة أن تحدث التوازن المطلوب بين الأنشطة والخطوات السابقة . وهذا التوازن يتطلب في العادة إجراء تغيير في الثقافة والتكنولوجيا والأساليب التنظيمية ، وهناك عدد من المنظمات يعتقدون في أن التركيز على الأفراد والتكنولوجيا والأساليب التنظيمية قد لا تمكنهم من تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية ، ولذا فمن المفضل تحقيق التفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا والأساليب الفنية لإدارة المعرفة بكفاءة ، ومن خلال خلق واحتضان عملية التعلم والتي تأتي من الممارسة وأخذ البيئة في الحسبان يمكن للمنظمة أن تحافظ على تقدمها التنافسي.

في السنوات الأخيرة أصبحت إدارة المعرفة موضوعاً شائكاً في مناقشات أدب الإدارة ، ففي كل من المجتمعات الأكاديمية والتطبيقية يعتقدون في فعالية وتأثير المعرفة من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في الأجل الطويل ، إن وجهة النظر (الرأي) المبنية على المصدر

"Resource-Based View " RBV للمنظمة والمنظور التنافسي يعكس على اتجاهات التغيير المطلوبة في استراتيجية المنظمة في الميدان التنافسي . والإدارة كعملية جوهرية وهامة يمكن إدراكها وتحقيق أهدافها من خلال الموارد المعرفية K. Resources .

ولا يوجد هناك اتفاق جماعي نحو خصائص المعرفة والطرق أو الأساليب التي يمكن من خلالها استخدام الموارد المعرفية ، والباحثين والأكاديميين كان لهم منظور مختلف ومتنوع تجاه إدارة المعرفة يمتد من الحلول التكنولوجية إلى مجتمعات وبيئات التطبيق والاستخدام الأفضل للتطبيقات أو الممارسات العملية داخل المنظمة .

وعلى سبيل المثال ، فإن الأكثرية من مديري الأعمال يعتقدون بقوة في تكنولوجيا الاتصال والحاسبات عند إدارة المعرفة ، كما أنهم يناقشون تكنولوجيا المعلومات IT ، والتي يمكن من خلالها استخلاص المعرفة من مخازن ومستودعات البيانات المتاحة في المنظمة ، والتي تتألف من سجلات المبيعات ، الائتمان المتاح للعملاء ، ترويج المبيعات ، الخصم الموسمي وغيرها وهناك من يؤكد على أن المعرفة تظل في عقول الأفراد ، فتدريب الموظفين وتحفيزهم من العوامل الأساسية لإدارة المعرفة وخلقها والاستفادة منها .

وهناك من يرى من الباحثين مناقشة تكنولوجيا المعرفة من خلال النظم التكنولوجية والنظم الاجتماعية . حيث أن النظامين لهما نفس الأهمية في إدارة المعرفة . وتحويل البيانات إلى المعلومات يعتبر من الأمور الهامة في تكنولوجيا المعلومات ، ولكن إذا كان نظام تكنولوجيا المعلومات فقيراً وغير ذي كفاءة فيتم استبداله بنظام المعرفة والتبادل بين المعلومات والمعرفة هو إنجاز جيد من خلال العوامل الاجتماعية ، ولكن العوامل الاجتماعية

تكون ضعيفة في تحويل البيانات إلى معلومات ، وهذه هي أحد المسببات الرئيسية للاعتقاد في أن إدارة المعرفة سوف تكون أفضل وأحسن إذا ما تمت من خلال الدمج بين النظم الفرعية الاجتماعية والتكنولوجية ، وأصل وجهة النظر هذه يمكن أن نجدها في المنظور التكنولوجي الاجتماعي **Social Technological** ويشير الجانب الإنساني إلى العوامل الاجتماعية في إدارة المعرفة وبالرغم من أن عدداً من الباحثين أرجع المميزات التنافسية لشركات **Xerox, IBM, Pb** الأمريكية وغيرها إلى مشروعات إدارة المعرفة ، إلا أنهم لم يصفوا بدقة ووضوح مبادئ وإجراءات إدارة المعرفة . ويركز أحد الباحثين "**Ganesh D. Bhatt**" على مفهوم إدارة المعرفة ويوضح لماذا تصبح النظم التكنولوجية والاجتماعية أمراً حيوياً في إدارة المعرفة .

إن المجتمع الأكاديمي أصبح ينظر إلى المنظمة باعتبار أنها مستودعاً ومخزوناً للمعرفة ، والمنافسة التي تواجه المنظمة تتحدد بالقدرات التنظيمية لها وأيضاً القدرات التنافسية المضادة من المنافسين ، وبالتركيز على إدارة المعرفة يتم تقوية الاتجاه إلى وجهة النظر المبنية على المعرفة "الرأي المبني على المعرفة" **K-based view** "في المنظمة ، وهذا المفهوم يكون هاماً للمديرين ذلك أنه يوجه أنظارهم إلى أهمية وإدارة المعرفة من خلال توفير إطار عام لهذا المفهوم ، وأيضاً التأكيد على تنظيم تكنولوجيا المعلومات سواء من خلال الانترنت ، الانترنت والاتصالات عن بُعد ، والنظم الاجتماعية مثل تدريب الموظفين ، دفع وتحفيز وتمكين الموظفين ، وهكذا يمكن القول بأن إدارة المعرفة أصبح مفهوماً أكثر أهمية عن ذي قبل . وفيما يلي أهم العناصر الرئيسية في عملية إدارة المعرفة

(١) الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة (١).

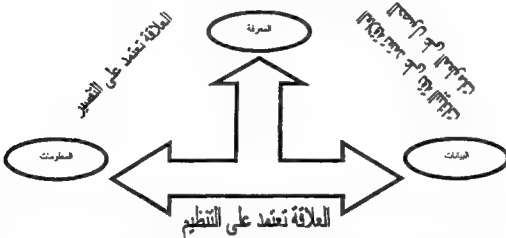
يمكن وضع التعريفات التالية :

- (أ) البيانات : عبارة عن حقائق خام مثل الكلمات والحروف والرموز والصور والأشكال والرسوم ولا يمكن الاستفادة منها بوصفها الحالي .
- (ب) المعلومات : هي ناتج تشغيل البيانات سواء كان التشغيل يدوياً أو آلياً ، والمعلومات ليست هدفاً ولكنها أداة لترشيد ودعم صنع واتخاذ القرارات .
- (ج) المعرفة : يمكن إدراكها وفهمها كمعاني متكاملة للمعلومات أو كمعلومات ذات مغزى وأهمية .

والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة علاقة متداخلة ومتكررة وفي اتجاهات عكسية ، وتعتمد على الدرجة التي يتم بها تنظيم وتفسير هذه العلاقة ، فالبيانات والمعلومات تعتمد على التنظيم أما المعلومات والمعرفة تختلف اعتماداً على التفسير ويظهر الشكل التالي هذه العلاقة .

شكل رقم (١)

العلاقات المتبادلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



(1) Ganesh B. Bhatt, Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people, journal of Knowledge management, v.5, n.1, 2001, pp. 68-75.

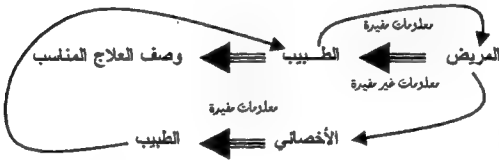
❖ ونفهم هذا الاختلاف يمكن إعطاء المثال التالي : وبافتراض أن

- أحد المرضى قام بزيارة الطبيب المعالج :
- الطبيب يحصل ويستتبط مجموعة من المعلومات عن المريض .
- بعض هذه المعلومات تصبح ذات أهمية للطبيب وعلى أساسها يقوم بالتشخيص الطبي للمريض .
- والبعض الآخر من المعلومات يحصل عليه المريض ويكون غير ذي صلة بالنسبة للطبيب ويصبح بيانات .
- والطبيب يستوعب بسرعة المعلومات التي حصل عليها ويسجلها في قاعدة المعرفة Knowledge Base وبعد تحليل الجانب المفيد في المعلومات يقوم الطبيب بوصف الدواء للمريض .
- إذا لم يتمكن الطبيب من أن يجد جانب مفيد ذو صلة في المعلومات، فقد يوصي بإجراء تحليلات معملية ثم يشير على المريض بالذهاب إلى أخصائي معين والذي ربما يكون في موقعاً أفضل يمكنه من إيجاد جانب مفيد في المعلومات المتاحة عن المريض .
- إذا الطبيب أوصى المريض بإجراء اختبارات وتحليلات معملية مع محاولة الطبيب استنباط معلومات أكثر عن المريض ، فربما يجد بعض المعلومات المتفرقة من خلال الاختبارات المعملية . فهذه المعلومات المكتسبة من خلال الاختبارات المعملية قد تكون مؤيدة أو غير مؤيدة للافتراضات الأولية للتشخيص .
- كما يقوم الطبيب بمراجعة التحليلات الأولية للبيانات والتي لم تكن ذات كفاءة أو فائدة بدون الاختبارات المعملية

- ومن خلال إيجاد علاقة إيجابية في المعلومات المتاحة من المريض - التشخيص الأولي - المعمل " يستطيع الطبيب أن يصف العلاج المناسب للمريض .
- إن النقطة الهامة هنا هي أن الطبيب يتحرك إلى الوراء ثم إلى الأمام ويتكرر ذلك مراراً بين البيانات والمعلومات والمعرفة حتى يصل إلى القرار الصحيح ويصور للشكل التالي هذه العلاقة .

شكل رقم (٢)

تحرك الطبيب بين المريض والأخصائي وصولاً إلى المعرفة الطبية



- وفي حالة توصية الطبيب بالذهاب إلى أخصائي أو متخصص **Specialist** فقد يستبطن المتخصص نوع مختلف من المعلومات .
- وقد يتمكن الأخصائي من أن يجد بعض المعلومات ذات الأهمية ، والتي كانت مستبعدة من وجهة نظر الطبيب وأثناء التشخيص الأولي للمريض .
- هذه هي النقطة التي تعني أن هناك علاقة بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة ، وذلك لأن البيانات للطبيب في الحقيقة - أصبحت جزء أساسي من المعلومات للأخصائي ، والذي قام بتقييم

هذه المعلومات أو جزء منها مستخلصاً جانب نافع منها مفيداً في التشخيص الطبي للمريض " وهو ما يعني المعرفة " .

وبالنظر إلى المنظور السابق يكون من الواضح أن قاعدة المعرفة تعتمد على أن هناك تمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة ، وهذا أحد الأسباب الذي يجعل بيئة المعرفة كثيفة وقوية مما يساعد المنظمات على الحفاظ على تميزها التنافسي ، وفي المثال السابق فإن قاعدة المعرفة توجد تغذية مرتدة إيجابية تدعم خلق ، صدق ، عرض وتوزيع المعرفة ، وقد رأى بعض الباحثين أن المعرفة تتسع اعتماداً على كثافة التعلم والمعرفة السابقة ، وبكلمات أخرى فإن التراكم المعرفي يزيد من القدرة على الحصول على معرفة دقيقة وصادقة وإيجاد مفاهيم متتابعة للتعلم ، ويرى أحد الباحثين أن المعرفة هي تجميع منظم للبيانات يتم استيعابها من خلال قواعد محددة ، وإجراءات وعمليات يتم تعلمها من خلال الخبرة والتطبيق .

أي أن المعرفة هي معنى يصنع من خلال العقل وبدون المعنى فإن المعرفة هي المعلومات أو البيانات . ومن خلال المعنى فقط فإن المعلومات تجد الحياة وتصبح معرفة . وهكذا فإن الفرق بين المعلومات والمعرفة يعتمد على منظور وجهات نظر المستخدمين . فالمعرفة هي محيط مستقل من المعاني يتم تفسيرها من خلال الممارسة والتطبيق أي الاستخدام الفعال لها .

(٢) طبيعة المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge

إن المعرفة الفردية ضرورية لإنشاء وتأسيس قاعدة معرفة تنظيمية ، والمعرفة التنظيمية ليست ببساطة مجموع المعارف الفردية ، لكنها تتشكل من خلال الأنماط الفريدة للتفاعلات بين الأفراد والأساليب الفنية والتكنولوجية

والتي لا يكون من السهل نقلها بواسطة منظمات أخرى ، لأن هذه التفاعلات تتشكل من خلال الثقافة المتميزة والتاريخ المتميز للمنظمة .

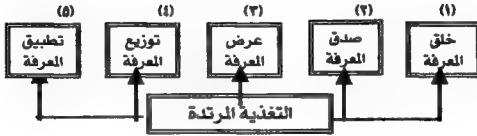
إن التفاعل بين التكنولوجيا ، الأساليب الفنية والأفراد ، له معنى ومغزى هام لإدارة المعرفة ، حيث أن نمط التفاعل بين التكنولوجيا والأساليب والأفراد يكون مميزاً وفريداً ومرتبطة بالمنظمة والذي لا يمكن نقله أو نقله بواسطة منظمات أخرى .

والملاحظ أن للمنظمة تاريخ وتطور وثقافة وهو ما يعكس الخلفية المعرفية والتي تمتلكها ولا يمكن لأي منظمة أن تنتزعها منها ، أما المعرفة الحالية والمتاحة عن المنظمة أي المعرفة الظاهرة فقد يكون من السهل نقلها ، حيث أن الخلفية المعرفية تفهم ضمناً وصعب على الغير فهمها أو استنباطها أو نقلها أو نقلها . إنها تعتمد على التاريخ التنظيمي والظروف الخاصة بالمنظمة ، نحن نعتقد أنه ليست هناك قوة للخلفية المعرفية تمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتميز ، والقوة هنا تظهر من تكافلية العلاقة بين خلفية المعرفة والمتاح منها والتي تشكل القوة التنافسية للمنظمة وتحافظ على تميز المنظمة .

(٣) عملية إدارة المعرفة : (The Process of KM) .

يمكن القول بأن إدارة المعرفة كعملية تشير إلى خلق وصنع وعرض وتوزيع وتطبيق المعرفة وهذه الجوانب الخمسة في إدارة المعرفة تسمح لأي منظمة أن تستعلم ، وإن تؤثر وتعتمد على التعلم ، وفي العادة يرتبط هذا المفهوم بالبناء والحفاظ على تشجيع القدرة التنافسية للمنظمة . ويوضح الشكل التالي ذلك .

شكل رقم (٣)
عملية إدارة المعرفة



وفيما يلي شرحاً لكل مرحلة :

*** المرحلة الأولى : خلق المعرفة (Knowledge Creation).**

إن إيجاد المعرفة أو خلقها كما يسميها البعض يشير إلى قدرة أي منظمة على إيجاد الأفكار النافعة والجديدة والحلول الابتكارية ومن خلال إعادة وتصنيف ودمج خلفية المعرفة مع المعرفة الحالية ومن خلال الأساليب والطرق المختلفة للتفاعل ، فإن المنظمة يمكنها خلق معاني وحقائق جديدة . كما أن خلق المعرفة هي أحد العمليات الحيوية في التحفيز ، والتركيز على الجوانب المعنوية ، التجريب والتطبيق وإيجاد الفرص الملائمة ، وهي تلعب دوراً رئيسياً في المنظمة .

وتتوسع مفاهيم المعرفة لكي يتم التأكيد على أن الحصول على الأشياء والأفكار الجديدة يأتي من خلال قدرتها على إيجاد الحلول الابتكارية للمشكلات المعقدة بكفاءة أكثر ، أو أن المعرفة هذه تقود إلى الإبداع والابتكار في بيئة العمل التنظيمية .

هذا ولا يمكن القول بأن خلق المعرفة يأتي عند إيجاد حل لكل مشكلة على حدة وبطريقة شاقة . فهناك طرق عديدة يمكن من خلالها الدمج بين

الحصول على المعلومات والحلول الجديدة وبين المتاح لدى المنظمة حالياً . فعلى سبيل المثال قد تقوم المنظمة بإعادة تشكيل وترتيب وتجميع البيانات المبعثرة ،ديها فقط من خلال إستراتيجية المحاكاة أو التقليد أو إعادة النسخ واستبدال البيانات المبعثرة وتجديدها ، وفي بعض الحالات يمكن للمنظمة تحقيق المنافسة بالتأثير على قدراتها والحد من نقاط الضعف ومواطن القصور بها ، واعتماداً على البحوث والتطوير (R&D) يمكن تطوير قدرات وإمكانات المنظمة وذلك من خلال فحص ورقابة البيئة الخارجية وأيضاً من خلال توظيف واقتباس التكنولوجيا الخارجية ، والمنظمة تستطيع أن تحصل على منظور أفضل لها للمعرفة إذا ما اعتمدت على اقتباس معرفة جديدة من الخارج بالإضافة لما هو متاح لديها .

إن بعض المنشآت تفضل أن تنظم وأن تفسر المعلومات بطريقة جديدة . على سبيل المثال هناك منشآت محاسبية تفضل أن تستخدم المعايير المحاسبية من خلال طرق مختلفة ، وإجراءات مختلفة للخصم والاستهلاك Depreciation والتكاليف المعيارية ، ومنشآت أخرى قد تفضل عملية التدقيق والتعلم (Probe & Learn) من خلال سلسلة من التجارب و بحوث . وعلى سبيل المثال فقد قامت (شركة موتورولا) (Motorola) بتصنيع وابتكار التليفون المحمول (Cellular phone) من خلال التجارب وتطوير البحوث .

* المرحلة الثانية : مصادقية المعرفة : (K. Validation) .

تشير صدق المعرفة إلى المدى الواسع والذي من خلاله تستطيع المنظمة أن تؤثر في المعرفة وتقيم كفاءتها في البيئة التنظيمية الكبيرة . وبسبب أن جزء من المعرفة ربما يكون مهملاً أو متقدماً فإن الحاجة تكون

قائمة لإعادة تشكيل وتجديد الحقائق الكثيرة المتاحة لديها ، وهناك تفاعلات وتداخلات مستمرة وكثيرة تتم بين التكنولوجيا والأساليب الفنية والأفراد وتكون ضرورية لاختبار صدق المعرفة . على سبيل المثال عندما توظف المنظمة أو تستخدم أدوات وتكنولوجيا جديدة وأيضاً عمليات وإجراءات جديدة في التوظيف ، فربما تحتاج إلى تحديث وإعادة تعريف المهارات اللازمة لموظفيها لكي يتكيفون وينسجمون مع الحقائق أو الظروف التنافسية الجديدة .

إن صدق المعرفة هي عملية شاقة وصعبة حيث تشمل على الرقابة المستمرة والاختبارات وإعادة تعريف وتحديد المعرفة لكي تتسجم مع الحقائق المحتملة . وعند تغير الحقائق والوقائع تكون هناك حاجة لتحويل جزء من المعرفة إلى معلومات وبيانات والتي في الآخر يمكن التخلص منها أو إهمالها . وقد يكون التخلص من جزء من المعرفة وتحويله إلى بيانات أو معلومات راجعاً إلى تغيرات في القواعد والنظريات والنظم والحقائق نظراً لنقائدها ، ويصبح من المهم على المنظمة إعادة النظر باستمرار وإجراء البحوث والاختبارات لتعزيز ودعم جودة ودقة ومصداقية المعرفة وتجديدها باستمرار حيث أن المؤهلات والقدرات التنظيمية للمنظمة لا يمكن تقليدها ، ومع ذلك تقل أهمية هذه القدرات والخصائص التنظيمية إذا لم تتمكن المنظمة من الانسجام والتكيف مع المتغيرات البيئية التنافسية سواء في المجالات المباشرة لها في المنتجات أو الخدمات ، أو المجالات غير المباشرة والتي تؤثر على طبيعة عملها ، فالنظم السياسية والمالية والتسويقية أمر هام عليه التعرف .

*المرحلة الثالثة والرابعة : عرض وتوزيع المعرفة : (K. Presentation) .

يشير هذا المفهوم إلى طرق المعرفة والتي يتم من خلال نشر وتوزيع المعرفة على أعضاء التنظيم ، والمنظمة ربما تستتب إجراءات عديدة لتشكيل

قواعد المعرفة بها ، علاوة على أن المعرفة التنظيمية ، يتم توزيعها وتفرقتها في مواقع عديدة وتنظم وتحكم بطرق وإجراءات مختلفة للاستفادة منها وتخزين في وسائط متنوعة مثل الطباعات ، الأقراص الممغنطة ، الوسائط البصرية . وقد يجد أعضاء المنظمة صعوبة في إعادة تشكيل وترتيب ودمج المعرفة من المصادر المتفرقة والفريدة ، وعلى سبيل المثال قد توجد أقسام أو إدارات عديدة يمكنها تشغيل البيانات من خلال طرق مبتكرة أو مستتبطة خاصة بها .

وغالبا يتم إيجاد وفرة في البيانات وعدم تكامل ونضارب معايير البيانات والأشكال والبرامج المختلفة ، لذا يفكر أعضاء التنظيم في إيجاد قطع بيانات أو معلومات ذات صلة من خلال تنظيم هذه للبيانات في قواعد للبيانات منفصلة ، ويظنون يجدون صعوبة في دمج وتفسير المعلومات بوجهات نظر مختلفة ومتنوعة في إطار أنماط العمل السائدة في المنظمة ، والتأخير في الدمج والتحليل الذاتي والدخلي للمعرفة الجديدة واردة . لذا فإن المنظمة قد تفضل أن تستخدم تصنيفات وترتيبات ومعايير ومخططات وبرامج أو تستخدم هياكل سبق استخدامها ومخططات ورسوم بيانية لتعرض البيانات والمعلومات والمعرفة المتاحة لديها .

إن التفاعل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا للتنظيمية يمكن أن يكون له مغزى هام وتأثير مباشر على توزيع المعرفة وعرضها . على سبيل المثال ، الهيكل التنظيمي المعتمد على الرقابة والأوامر التقليدية يخفض من التفاعل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا وهذا يؤدي إلى تخفيض فرص توزيع المعرفة وعرضها جيداً . وبالمثل ، فإن توزيع المعرفة من خلال الإشراف وقنوات الاتصال المحددة سوف يخفض التفاعل ويخفض بالتالي فرصة السؤال عن مصداقية نقل المعرفة .

وعلى الجانب الآخر . فإن الهيكل التنظيمي الأفقي وتمكين العاملين وسياسة الباب المفتوح تدعم المعرفة وتجعلها تتدفق بين مختلف الإدارات والمشاركين . إن تطبيق البريد الإلكتروني E-mail ، الإنترنت Internet ، Bulton board أي المجموعات الصحفية يمكنها دعم توزيع المعرفة من خلال المنظمة والسماح لأعضاء المنظمة بتفسير ومناقشة المعلومات من خلال وجهات النظر المتعددة .

* المرحلة الخامسة : استخدام وتطبيق المعرفة : (K. Application) .

عادة تحتاج المعرفة التنظيمية إلى أن توظف في منتجات وعمليات وخدمات المنظمة . فالمنظمة التي لا تستطيع أن تجد النوع الصحيح من المعرفة وتستخدمه بالشكل الصحيح فإنها قد تجد صعوبة في تحقيق التميز التنافسي ، فعندما يكون الابتكار والإبداع سمات مميزة في البيئة التنافسية الحالية ، فالمنظمة تستطيع أن تجد ببساطة وسهولة النوع الصحيح من المعرفة ، هناك عدد من الطرق التي من خلالها تستطيع المنظمات توظيف الموارد المعرفية لها ، وعلى سبيل المثال :

- يمكن أن تكون هناك حزم معرفية تخدم بيانات مختلفة .
 - تعزيز المعايير الداخلية للقياس المعرفي .
 - تدريب وتحفيز الأفراد للتفكير الإبداعي .
 - استخدام المعرفة والفهم في خدمات وعمليات ومنتجات المنظمة .
- إن تطبيق المعرفة يعني مزيد من النشاط والثقة في المنظمة نحو خلق القيم والتميز وبالإبداع التنظيمي والثقة في المنظمة .

إن معايير تقييم استخدام وتطبيق المعرفة ليست واضحة ومحددة حيث تعتقد بعض الشركات في منفعة ومزايا المعرفة في دعم الممارسات التنظيمية ، ومن يوم لآخر يزداد الاتجاه نحو أداء الأنشطة المبنية على المعرفة ، لذا فالإدارة يجب أن تدعم بقرار واف نطاق ومجالات تطبيق المعرفة من خلال التجارب والخبرات وتقدير العوائد المحتملة من المعرفة .

ومن المؤكد فإن هناك عدداً من العوامل تشمل الوقت اللازم لإكمال المشروعات المعرفية ، التكاليف اللازمة والفوائد غير المؤكدة والحاجة إلى التقييم وغيرها ، والإدارة يجب أن تفهم نطاق وأهمية المعرفة حتى تستطيع أن تؤثر بطريقة مثيرة على عوائد المشروعات المستقبلية للمعرفة .

(٤) ثقافات خلق المعرفة : (K. creation cultures) .

لكي تكون هناك معرفة فردية أو شخصية مباشرة ويكون هذا هدفاً تنظيمياً ، فالمنظمة عليها أن توجد وتشكل طبيعة البيئة التي من خلالها تكون هناك مساهمات ومشاركات ونقل وتفاعل للمعرفة بين أعضاء التنظيم . والمنظمة يجب أن تدرب أفرادها على التنسيق والتعاون على أن يكون تفاعلهم بطريقة ذات معنى ومغزى . وللتوسع في " تجميع المعرفة " Collection K. فإن المنظمة يجب أن تبذل الجهود نحو تطوير التفاعلات ذات المغزى بين مجتمعات وحالات التصرفات والممارسات . وباختصار فإن إدارة المعرفة تشير إلى تغيير ثقافة المنظمة وإجراءاتها لكي تجعل المشاركة ممكنة في المعلومات وتصبح أكثر تأثيراً من الحلول التكنولوجية في العمل أي من خلال النظم الفرعية الثقافية والاجتماعية .

وفي البيئات الدينامية فإن المنظمة تواجه بسلسلة من المشكلات غير المتوقعة والتي ليست لها حلول مبنية ويكون من الصعب السيطرة عليها

بواسطة الأفراد فقط في المنظمة ومن خلال تنسيق التفاعل بين الأعضاء ، التكنولوجيا والثقافة . فالمنظمة تستطيع أن تعمل وتصل إلى الحلول الجديدة والصعبة ، وهذه التفاعلات تشير إلى نمط أو جانب التجميع العقلي (Collective mind) للمنظمة . وهذا يعني أنه لا يوجد فرد في المنظمة يمتلك كل المعرفة لإنجاز المهام المعقدة ، بالإضافة فإن هذه التفاعلات بين الأفراد والتكنولوجيا والأساليب تدعم للمنظمة في إنجاز المهام الجديدة والصعبة والمعقدة ، وأحد المهام للصعبة أو الحيوية للإدارة هي تنسيق مختلف جوانب المعرفة من خلال مساهمة ومشاركة وتبادل المعرفة بين جميع أعضاء التنظيم .

(٥) التفاعل بين الأساليب والنظم الاجتماعية :

أصبح من المؤكد بالنسبة لأي منظمة أهمية عملية تشغيل البيانات ، والتي يمكن من خلالها الحصول على معلومات وفيرة ومناسبة . إن الاستخدام الكفء للتقنيات المتقدمة من الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال يمكنها دعم للمنظمة في تحقيق المغزى أو المعنى من البيانات المتاحة لديها . إلا أن مشكلة تفسير البيانات تظل قائمة حسب حجم وطبيعة المشاكل الموجودة ، لذا يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) في حل مشكلات تفسير البيانات . وفي البيئات الدينامية لمنظمات الأعمال وحيث تواجه هذه المنظمات بمشكلات جديدة وغير متوقعة ، فإن الحل يكمن في الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات . حيث يمكن من خلاله تحويل البيانات إلى معلومات . من خلال الأفراد فقط يمكن تفسير المعلومات وتحويلها إلى معرفة ، ويوضح الشكل التالي هذه الصورة .

شكل رقم (٤)

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



ومن خلال المناقشات السابقة تبين أن دورة تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة هي دورة متكررة الحدوث ، لذا فأي منظمة يمكنها بسهولة تشغيل هذه الدورة ، وفي نفس الوقت قد لا تتمكن المنظمة من الارتباط أو الاستفادة بقاعدة المعرفة ، خاصة إذا أهملت عملية إعادة تحويل المعرفة إلى معلومات ، والمعلومات إلى بيانات . وبمعنى آخر إذا وجدت معرفة أو جزء منها غير موجود في البيئة التنظيمية فإنها سوف تحصل عليها من البيانات غير المسجلة ومن قاعدة المعرفة . والأساليب الفنية يمكنها تنظيم وتحويل البيانات إلى معلومات ، والأفراد يمكنهم من خلال مواهبهم تفسير البيانات والمعلومات .

ولإدارة المعرفة فإن المنظمة سوف تحتاج إلى تشكيل وإعادة تحديد التفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا والأساليب الفنية ، فالأساليب الفنية تستخدم بواسطة المشغلين أو المستخدمين والذين يحددون كيفية الاستخدام الماهر للتكنولوجيا وأيضاً في فهم وإدراك معنى المعلومات (**Meaning of Information**) . وباستمرار عملية التفاعل بين التكنولوجيا والأساليب والأفراد يمكن إدراك الاختلاف في التفسيرات المتعددة لنفس المواقف ، فقد يفسر أحد الخبراء مشكلة بطريقة محددة ويفسرها خبير آخر بطريقة أخرى ومن خلال تبادل هذه التفسيرات فإن الفنيون يبنون معارفهم ويشاركون بكفاءة في حل مختلف المشكلات والمواقف المستقبلية .

باختصار ، فإن أي منظمة لا تعتمد فقط على نظامها التكنولوجي ، ولكنها تعتمد على النظام الاجتماعي (Social System) وهو نظام يتكون من الخبرات الشخصية ، العلاقات الاجتماعية . فالتكنولوجيا تمكن من التنسيق بين بيانات التطبيق بتخفيض عدد الأفراد وعدد القيود الطبيعية أو المادية ، على سبيل المثال إن تكنولوجيا المعلومات تمكن من البحث والتخزين والمعالجة لحجم كبير من المعلومات لكل وحدة أو قسم إداري ، وأيضاً تساهم التكنولوجيا في تخفيض حدود المسافة والوقت بين الإدارات والمستويات التنظيمية المختلفة .

إن جوهر المعنى يعتمد على الأفراد حيث يتفاعلون داخل المنظمة مع بعضهم ومع الآخرين " التكنولوجيين والفنيين " ، ويفهمون ويشاركون بوجهات نظرهم في نفس الموقف وفي جوانب مختلفة فيه . إن عملية التفاعل هذه تكون مفيدة جداً كوجهة نظر قوية تجاه الحقائق وأيضاً تسهيل الاندماج لجسم المعرفة المتنوع في المنظمة .

(٦) التطبيقات والاستخدام : (Implications) .

تشكل إدارة المعرفة جانب نمط التفاعل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا ، فعلى سبيل المثال فإن تكنولوجيا المعلومات يمكنها جمع وتخزين وتوزيع المعلومات بسرعة ، ولكنها محدودة من حيث تفسير المعلومات ، والمنظمات والتي لها نجاح كبير في الحصول على الفوائد في الأجل الطويل من إدارة المعرفة ، وجدت من المناسب التنسيق بين العلاقات الاجتماعية والتكنولوجيا فيها .

والحلول التكنولوجية يمكنها إحراز بعض التقدم ، ولكن لإدارة المعرفة تحتاج المنظمة إلى تشييد بيئة المشاركة ، للتنسيق ، المساهمة في

المعرفة وطبقاً للبحوث فإن ٥٦% من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن تغير سلوكيات الأفراد أحد المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة . لأن مشروعات إدارة المعرفة في المنظمة تحتاج إلى إعادة تعريف وتحديد إجراءات العمل التقليدية وإلى هياكل قوية وتكنولوجيا متقدمة ، كما تحتاج المنظمة إلى الفهم والاستيعاب التكرجي لإدارة المعرفة وذلك لترسيخ سلوك الأفراد والمنظمة حول هذا المفهوم .

وعلى وجه العموم فإن تنفيذ وتطبيق برامج إدارة المعرفة يتطلب تغييراً في الفلسفة التنظيمية ، على سبيل المثال ، إدارة المعرفة تؤكد على تعلم المشاركة حتى يمكن الحصول على قيمة مضافة للمنتجات والخدمات التي تؤدي للعملاء .

❖ومما سبق يتضح أن هذا الغنصر يركز على :

- ١) إن إدارة المعرفة ليست فقط هي تجميع وتخزين ونقل المعلومات ، إنها تتطلب تفسير وتنظيم المعلومات من وجهات نظر متعددة ، ومن خلال تغيير الثقافة التنظيمية يمكن للمنظمة تدريجياً تغيير نمط التفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا والأساليب المستخدمة وحيث أن القدرات والخصائص التنظيمية تكون متعمقة في الممارسة التنظيمية
- ٢) عندما تكون البيئة ديناميكية ومعقدة يصبح من الضروري للمنظمة أن تستمر في خلق وصدق وتطبيق معرفة جديدة خلال منتجاتها وعملياتها وخدماتها من أجل إضافة القيمة (Value addition) .
- ٣) على العموم فإن المنظمة تستخدم التكنولوجيا أو أي منهج رسمي في إدارة المعرفة ، ولكن لكي تستثمر في الحفاظ على قدرتها التنافسية في الأجل الطويل فإنها تحتاج إلى خلق التفاعل الكامل بين النظم الاجتماعية والتكنولوجية ، والتكنولوجيا يمكن استخدامها في زيادة

كفاءة الأفراد والتأكيد على تنفق المعلومات خلال المنظمة ، بينما النظم الاجتماعية مثل بيانات وأفراد التطبيق تحسن من التفسير المتميز للمعلومات من خلال إيجاد وجهات نظر متعددة تجاه المعلومات .

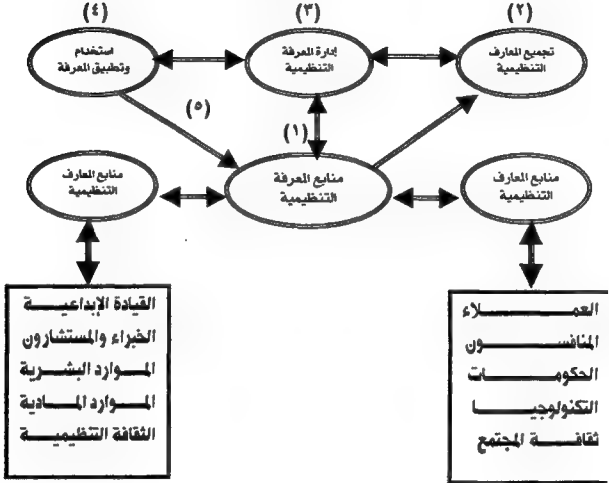
٤) إن إدارة المعرفة عملية واسعة المفهوم والمعنى وتختص بخلق المعرفة وصدق المعرفة وعرض المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة . إن التنسيق بين هذه الجوانب هام وخطير وأي تخفيض أو قصور أو ضعف في أي منها يؤدي إلى الحد من الحصول على تعظيم نتائج إدارة المعرفة .

٥) وإذا قام المديرين بجعل إدارة المعرفة على أولويات أعمالهم التنظيمية . فإن هذا يتطلب إعادة تنظيم وتحليل التوازن بين الجوانب التكنولوجية والاجتماعية داخل المنظمة والتركيز الكبير على الأفراد أو التكنولوجيا ليس كافياً ، وليس أفضل من إدارة تحدث التفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا ، كما أن الأفراد الفنيين يوظفون في استخدام التكنولوجيا فقط من خلال تغيير الأنماط المفضلة لديهم حتى يستطيع المديرين تعظيم المعرفة من أجل التميز التنافسي للمنظمة .

٦) ويرى المؤلف أن الشكل التالي يعكس إدارة المعرفة .

شكل رقم (٥)

الإطار المتكامل لإدارة المعرفة (*)



(*) المصدر : من إعداد المؤلف .

ثالثاً : جوانب أخرى في إدارة المعرفة :

فسيما يلي نناقش بعض العناصر المرتبطة بكفاءة وطبيعة إدارة المعرفة كما يعرفها بعض الباحثين في بعض المجالات وهي :

(١) إدارة المعرفة ليست فقط تعتمد على التطبيقات والممارسات التكنولوجية :

إن معظم التعريفات العامة تشترك خطأً في أن استخدام إدارة المعرفة بكفاءة يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة . وبالنسبة لكثير من الأفراد فإن هذا الخطأ يؤدي إلى التشويش والارتباك إذا ما ارتبطت إدارة المعرفة بالعامل التكنولوجي . وفي الحقيقة فإن إدارة المعرفة ليست فقط استخدام التكنولوجيا بكفاءة ، لأن التكنولوجيا الكثيرة والضخمة يمكن أن تعادي العاملين وتعمق إنجاز الأداء والعمليات .

وهناك كثيراً من مديري منظمات الأعمال يعتقدون أن زيادة حجم الاستثمارات في الحاسبات الإلكترونية يساهم في حل مشكلات إدارة المعرفة ، وترتبط وجهة نظر الباحثين بفشل إدارة المعرفة إذا اعتمدت فقط على التكنولوجيا ، باعتبار أن إدارة المعرفة هي نشاط ثقافي حيوي يركز على العنصر الإنساني وموارد المنظمة ، وفي الحقيقة فإن الاعتماد على تكنولوجيا كثيفة ومعقدة يؤدي وبسرعة إلى زيادة أعباء العاملين ، والعاملين يتوقعون أن تكون التكنولوجيا مناسبة لهم عندما تكون الحلول التكنولوجية موجهة فقط تجاه دعمهم ومساعدتهم وبما يمكنهم من التكيف وزيادة قدراتهم في تطبيقات وممارسات العمل الجديدة بمساعدة التكنولوجيا .

وكيفية تعلم التعلم هو العنصر الأساسي لإدارة المعرفة وهذا يكون مرتبطاً بقوة بالحلول التكنولوجية الجديدة . ولذا يمكن القول بأن التكنولوجيا جزء هام من عملية إدارة المعرفة كما أنها تسهل وتيسر الحصول على المعلومات وتنقل المعرفة ولكنها تحتاج في المقام الأول إلى أفراد يرغبون في ذلك .

(٢) أهمية التعلم من خلال المشاركة :

إن أحد النتائج البحثية الهامة في إدارة المعرفة بكفاءة هي التحرك من المسار الفردي إلى المسار المزدوج . حيث يركز المسار الفردي على المشكلات الثابتة والمحددة والتي يتم علاجها على مستوى الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين ، أما المسار المزدوج للتعلم فيعني إتاحة الفرصة لمشاركة وتمكين الأفراد نحو حل المشكلات أو المساهمة في منعها من المنبع وعند حدوثها في القاعدة التنظيمية ، وهذا يشير إلى المشاركة التعاونية بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى ، ويؤدي ذلك إلى مزايا مالية وزيادة رضا العاملين وتخفيض الوقت المستهلك من قبل الإدارة العليا في حل المشكلات .

إن الاعتماد على المسار المزدوج للتعلم (Double loop learning) يدمج الأفراد في المنظمة ويؤدي إلى الوصول إلى الحلول الابتكارية (Creative solutions) للمشكلات أو منعها ، وهذا التحول الابتكاري يتطلب استخدام جيد لإدارة المعرفة وإذا أدرك جميع الموظفين أنفسهم كمشاركين أساسيين في المنظمة ويرون أن آرائهم ومقترحاتهم ذات قيمة ويساهمون في تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل ، فإنهم سوف يساهمون في إثراء المعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة بكفاءة .

(٣) أهمية مراجعة المعرفة :

لكي نعرف ماذا نريد أن نعرف نحن نحتاج أن نعرف :
 ما الذي لم نعرفه ؟ من يعرف المعرفة ؟ كيف نعرف ماذا نعرف ؟ ولين
 يوجد ما نعرفه ؟

لذا فإن أول خطوة نحو إدارة المعرفة بكفاءة هي مراجعة المعرفة
 (K. Audit) وهذا يوضح ماهية توسعات المعرفة ؟ ولين تخزين المعرفة ؟
 ، من الذي يعرف المعرفة ؟ ومراجعة المعرفة عملية جوهرية وهامة لتطوير
 نظام إدارة المعرفة بكفاءة . ولا تشير مراجعة المعرفة فقط إلى المعلومات
 المتاحة في المنظمة وكيفية تشغيلها واستخدامها ولكنها تشير أيضاً إلى
 التركيز على جميع المعلومات الأخرى حتى غير الظاهرة أو غير الواضحة ،
 وخاصة قواعد البيانات المنظمة ، والبيانات غير المنظمة (Out dated)
 والمهمة والتي يجب تنظيمها في ملف مركزي ، ومن شأن ذلك إعادة تنظيم
 وترتيب وتنقية وتشكيل هذه البيانات للاستفادة منها في ظل تكنولوجيا
 المعلومات المتاحة . أو يتم التخلص من بعض هذه البيانات إذا لم يصبح بها
 منفعة خاصة في الأجل الطويل . ولذلك يرى بعض الباحثين أن كثيراً من
 المنظمات أصبحت معينة أكثر بأهمية إدارة المعرفة خاصة إذا بذلت مجهوداً
 أكبر لإيجاد المعلومات المؤكدة ووضعها في مكان ما في النظام الالكتروني
 بها .

(٤) أهمية إدارة المعرفة :

إن إدارة المعرفة تعتمد على إضافة القيمة للعاملين في المنظمة ، والذين
 يعتبرون بمثابة مخازن أو مستودعات لرأس المال الفكري ، ويجب أن تكون
 هناك أهداف لإدارة المعرفة في ضوء ما تقدم مع وجود طريقة مرئية لتحديد

العلاقة بين منابع المعلومات والمراجعة المستمرة لتحديد وتجديد عملية المعرفة باستمرار . ويركز البعض الآخر على التغيير الثقافي ، لذا فإدارة المعرفة يمكن فقط أن تزدهر (Flourish) في أي بيئة تتصل بالتغيير وترتبط به ، حيث أن الأفراد يشعرون بالقيمة ويهتمون بالمعرفة المتاحة لهم أفضل من اهتمامهم بالاحتفاظ بها .

وبالرغم من أن ما سبق يركز على أهمية المعرفة وإدارتها بالنسبة لتعظيم القيمة المضافة للعاملين في المنظمة إلا أنه يمكن القول بإضافة بعض الجوانب التي تعكس أهمية متزايدة لإدارة المعرفة كما يلي :

١. تعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة .
٢. بناء وتشجيع العقول البشرية عالية التميز .
٣. تنمية وإدارة رأس المال الفكري .
٤. تنمية المهارات الابتكارية والإبداعية .
٥. تعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة خاصة المشتت والمبعثر منها
٦. تعظيم التفكير الابتكاري في تفسير والاستفادة واستخدام المعرفة في حل المشكلات التنظيمية .
٧. تظهر كفاءة إدارة المعرفة بتميز في ظل الظروف الغامضة وغير المؤكدة وفي الأزمات وفي الإدارة الموقفية .
٨. من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة يمكن للمنظمة أن تتميز وتختلف عن المنظمات المنافسة سواء من حيث الجودة ، التكلفة ، المبيعات ، الربحية ، الإبداع .
٩. الحفاظ على التميز التنافسي لمنظمات الأعمال .
١٠. تقليل حالات عدم التأكد والحد من المخاطر المتوقعة .

خلاصة الفصل

من خلال استعراض المفاهيم والعناصر السابق عرضها ومناقشتها في هذا الفصل يمكن الاستنتاج والتركيز على :

أولاً : أن مفهوم المعرفة مازال مفهوماً غامضاً إلى حد كبير ولذا تتعدد وتتووع استخداماته حسب إجتهاادات الممارسين والباحثين .

ثانياً : ارتباطاً بما سبق فالبعض يربط بين المعرفة والتكنولوجيا ، والآخر يربط بينها وبين نظم المعلومات ، ثم تكنولوجيا المعلومات ثم الأساليب الفنية ، وهناك من يوجد علاقة بين المعرفة ورأس المال الفكري ، وأيضاً الموظفين وغيرهم .

ثالثاً : يمكن القول بأن المعرفة هي الاستخدام الأمثل للمهارات الإبداعية لإدارة العليا والعاملين في المنظمة من خلال الرؤية المختلفة والتفسير المتميز والذي يخلق القيمة المضافة للمنظمة .

رابعاً : تتكون إدارة المعرفة من مراحل أساسية من وجهة نظر البعض هي خلق المعرفة ، صدق المعرفة ، تشكيل المعرفة ، توزيع المعرفة ، ثم استخدام وتطبيق المعرفة .

خامساً : للمعرفة وإدارة المعرفة إسهامات كثيرة في دعم القرارات وإحداث التميز وإضافة القيمة لأعمال وعمليات ومنتجات وخدمات المنظمة .

سادساً : يجب أن يتم مراجعة وتنقية منابع المعرفة أولاً بأول حتى يتوافر الصدق والدقة والموضوعية في مصادر المعرفة والاستفادة منها .

سابعاً : يظل توجه وقناعة الإدارة العليا وقيادة المنظمة والمديرين التنفيذيين والعاملين الداعم الأساسي لإيجاد وتنمية معرفة تنظيمية حقيقية تساهم في إحداث والاحتفاظ على التميز التنافسي للمنظمة .

أسئلة وتطبيقات

السؤال الأول: عرف المفاهيم التالية :

- (١) البيانات .
- (٢) المعلومات .
- (٣) المعرفة .
- (٤) نظام المعلومات الإدارية .
- (٥) نظام تشغيل البيانات.
- (٦) تكنولوجيا المعلومات .
- (٧) المعرفة التنظيمية .
- (٨) الثقافة التنظيمية .
- (٩) عملية إدارة المعرفة .
- (١٠) نظرية المعرفة .
- (١١) الأنثولوجي .
- (١٢) المورفولوجي .
- (١٣) التاكسونومي .
- (١٤) الأيتمولوجي .
- (١٥) تحليل المعرفة .

السؤال الثاني : كيف يمكن تحليل وتخطيط المعرفة من خلال تكنولوجيا المعرفة ؟ مبيناً ما هي طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا والأساليب أو الأدوات الفنية والأفراد في عملية إدارة المعرفة ؟

السؤال الثالث: المعرفة ، التعلم ، تكنولوجيا المعلومات ، الخبراء ، الاستشاريون ، الميزة التنافسية ، الأفراد ، ما هي طبيعة العلاقة بين هذه المفاهيم ؟

السؤال الرابع: أذكر عشرة منافع أو مزايا لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال ؟

السؤال الخامس: كيف يمكن بناء وتشبيد المعرفة ؟ وهل يمكن القول بأن هناك استراتيجية لبناء المعرفة ؟ وكيف يتم تشييد هذه الاستراتيجية ؟ وما هي متطلبات نجاحها ؟

السؤال السادس: يرى البعض أن إدارة المعرفة التنظيمية يجب أن يتم من خلال ثلاثة وجهات نظر هي : منظور العمل ، منظور الإدارة ، المنظور التشغيلي اشرح ذلك ؟

السؤال السابع: ما هي علاقة المعرفة بالبيانات والمعلومات ؟ وكيف يتم خلق المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات ؟

السؤال الثامن : أشرح مراحل إدارة المعرفة تفصيلياً ؟ مبيناً كيفية تطبيق هذه المراحل في إحدى المنظمات الصحية ؟

السؤال التاسع: ماذا يعني مفهوم الأصول المعرفية ؟ وما هو مفهوم رأس المال الفكري ؟ وكيف يمكن تعظيم استخدام الأصول المعرفية في منظمات الأعمال الحديثة ؟

السؤال العاشر: كيف يمكن بناء ثقافة خلق المعرفة لدى العاملين في المنظمة خاصة في البيئات الديناميكية ؟

السؤال الحادي عشر: للأفراد دور فعال في جميع مراحل إدارة المعرفة ويطلق على ذلك النظم الاجتماعية كيف يكون هذا الدور ؟

السؤال الثاني عشر: أي المنظمات القريبة نمك ترى أنها تطبق وتستفيد بإدارة المعرفة ؟ وما هي مقومات بناء إدارة المعرفة ؟

السؤال الثالث عشر: ماذا تعني المصطلحات التالية :

IT - MIS - KM - Social system - K. resources - Ontology - K. technology - Knowledge - Aided decisions system - CSWS - Competitive advantage - Added value - Intellectual assets - Cognitive system.

هوامش ومراجع مختارة

(1) Web Master @ KM- Forum . org. , last updated * 8/3/2002 from march 31,1996 to 8/3/2002.

(2) Ganesh B. Bhatt, Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people, journal of Knowledge management, v.5, n.1, 2001, pp. 68-75.

(3) ————— , A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation, Knowledge of business transformation, v. 7, n.2, 2000, pp. 119-129.

(4) ————— , organizing knowledge in the knowledge development cycle, journal knowledge of business transformation, v.4, n.1, 2000, pp. 15-26.

(5) Audrey S. Ballinger & Robert D. Smith, managing organizational knowledge as a strategies assets, journal of knowledge management, 7. 5, n.1, 2001, pp. 8-18.

(6) Dean call, Knowledge management-not rocket science, journal of knowledge management, 2005, v. 9, n. 2, pp. 19-30.

(٧) د.سيد محمد جاد الرب ، مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز - دراسة ميدانية ، بحث منشور في مجلة الاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٨ م .

الفصل الثالث

إدارة رأس المال الفكري

مقدمة :

مما لا شك فيه أننا نتعمق الآن في عصر المعلومات وعصر المعرفة ، ونتعايش في مناخ الاقتصاديات المتقدمة المبنية على المعرفة ، وكل هذه الأمور كانت مقدمات ونتائج للعولمة والمنافسة الدولية ، ويناقش هذا الفصل واحدة من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة وهو رأس المال الفكري *IC* ، أو كما يسمى الأصول المعرفية *Intellectual Assets* والموضوع يضم العديد من القضايا والآراء والاجتهادات ، وقد قام المؤلف منذ أكثر من خمس سنوات (١٩٩٨) بنشر أحد البحوث في هذا المجال تحت عنوان " مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز " حيث كان هذا الموضوع في بداياته .

وسوف نحاول هنا التعمق في خلفية هذا الموضوع ودراسة بعض الجوانب الأكثر أهمية أو حسبما يسمح به المجال ، ولذا يمكن القول بأن هذا الفصل يسعى إلى تحقيق هدف رئيسي هو كشف الغموض عن هذا الموضوع وأهداف فرعية منها التعلم ونقل المعرفة والاستفادة من إدارة هذا المفهوم لصالح تقدم المنظمات ، وكيف يمكن للمنظمات أن تدبر رأس المال الفكري لتحقيق الثروة من خلال التميز والنجاح ..

أولاً .. راس المال الفكري

الخلفية العلمية والتاريخية - المفهوم - الأهمية

ونحن نستهل الحوار والمناقشة عن هذا الموضوع الحيوي نعرض في هذا العنصر لاهم وأول كاتب ومؤلف في هذا الموضوع وهو توماس ستيوارت مؤلف كتاب راس المال الفكري ... الثروة الجديدة للمنظمات . ولذا فسوف نتعرض في هذا الجزء لتصور عام عما كتبه هذا المؤلف عن هذا الموضوع ..

إن المعلومات والمعرفة تعتبر سلاحاً قوياً للمنافسة في أيامنا الحالية ، المعرفة تعتبر أكثر قوة وأكثر قيمة من الموارد الطبيعية ، أو المصانع الكبيرة أو حتى البنوك الضخمة . وفي مجال الصناعة يأتي النجاح للمنظمات التي تمتلك أفضل وأحسن المعلومات أو التي تستخدم هذه المعلومات ببراعة وإتقان وهذا يساعدها على أن تشق طريقها إلى التميز بكفاءة . ولم تصبح *Wal-Mart, Microsoft & Toyota* شركات كبيرة بسبب أنها أغني من شركات أخرى مثل

General Motor I B M & Sears ولكنها تمتلك أشياء معينة ذات قيمة أكبر من الأصول المالية والطبيعية ، إنها تمتلك راس المال الفكري *I C* .

إن رأس المال الفكري لا يتمثل فقط في براءات وحقوق الاختراع والتأليف ولكنه أيضاً هو مجموع كل شيء لكل فرد في المنظمة يساهم في جعل المنظمة أكثر قدرة تنافسية *Competitive Edge* ، وهذا بخلاف الأصول الخاصة بالمنظمة مثل الأفراد والمحاسبين ، الأرض ، المصانع ، التجهيزات ، والنقدية ، إن رأس المال الفكري هو غير ملموس *Intangible* ، أنه يعني معرفة قوة العمل فتدريب وسرعة بديهية فريق الكيميائيين هي التي تمكنهم من كسب بلايين الدولارات من خلال اكتشاف عقار جديد ، وأيضاً معرفة قوة العمل والوصول إلي آلاف الطرق الجديدة لتحسين كفاءة المصنع . إنه (IC) شبكة العمل الإلكترونية التي تنقل المعلومات بسرعة إلي المنظمة لكي تكسب الأسواق أسرع من المنافسين *Rivals* ، إنه التعاون أو التعلم المشترك بين المنظمة وعملائها والذي يصوغ أو يشكل التماسك والصلة القوية بينهم وهذا ما يجعل العميل يعود للمنظمة وتكرر عودته باستمرار .

إن عبارة أو جملة رأس المال الفكري تشير إلي المواد الفكرية مثل المعرفة ، المعلومات ، الملكية الفكرية والخبرة ، ويمكن من استخدام كل ذلك خلق الثروة للمنظمة ، إنه تجميع للقوة العقلية ، إنه من الصعب تعريفه ومازال من الصعوبة نشر هذا المفهوم بكفاءة ، ولكن بمجرد أن تجده وتستخدمه سوف تحرز المكسب المطلوب وذلك بسبب

أن اقتصاد اليوم مختلف أصلاً عن اقتصاد الأمس ، نحن ننمو ونتقدم في عصر الصناعة وهذا مدعم من خلال عصر المعلومات .
 إن العالم الاقتصادي الذي مضى كان يركز علي اعتبار أن الثروة أو مصادر الثروة هي مصادر طبيعية كالأرض ورأس المال والأفراد والتجهيزات الآلية والمواد الخام وغيرها والأشياء التي تم شراؤها وبيعها كانت جيدة وحسنة وتستطيع أن تلمسها لأنها مادية ، كما تستطيع أن تلمسها ، وتلمس إطارها المعدني ، إغلاق أبوابها وتسمع صدي الصوت بها . أما الأرض ، الموارد الطبيعية مثل البترول *Oil* والمعادن *Ores* والطاقة *Energy* والإنسان *Human* والماكينة *Machine* ، والعامل *Labor* فكلها مقومات من الثروة التي تم خلقها .

ومنظمات الأعمال في هذا التاريخ صممت لكي تجذب رأس المال ورأس المال التمويلي ولكي تطور وتدير هذه المصادر للثروة وتجعلها تنمو وتكبر باستمرار .

وفي هذا العصر الجديد فإن الثروة تكون هي نتاج المعرفة ، والمعرفة والمعلومات وليس فقط المعرفة العلمية ولكن الأخبار والأنباء والحفلات والاتصالات وخدمات أصبحت المواد الخام الأولية للاقتصاد وهي أكثر المنتجات أهمية . المعرفة هي ماذا نبيع وماذا نشترى ، أنت لا تستطيع شئها لو لمسها .

إن الأصول الرأسمالية التي تخلق الثروة هذه الأيام ليست الأرض ولا الأدوات الميكانيكية ولا المصانع وبدلاً منها فإنها الأصول المعرفية *Knowledge Assets* ، وقد تحدث كثير من النقاد والمستشارون عن الاقتصاد الجديد ، وفيما يسمى بالتحولات النموذجية أو الجوهرية *Paradigm Shift* .

إن الشركات الكبيرة " شركات القمة " *Hip Companies* تسمي نفسها منظمات التعلم *Learning Organizations* ، إن رواج هذا المصطلح الغريب أو الغامض يأتي من ثقافة المنظمة والتي تعزز وتدعم استمرار التحسين ، ولكن في سنة ١٩٩٦ وبعد ست سنوات من صدور كتاب *Peter Senge's* الطبعة الخامسة ، فإن مفهوم منظمات التعلم أصبح شائعاً للجميع . والمشاركين في شبكة الإنترنت ناقشوا الموضوع المرتبط بالحاجة إلى اكتشاف ماذا يعني مفهوم منظمات التعلم ولمنوعات أيضاً نسمع أناس يتحدثون عن اقتصاد المعلومات أو عصر المعرفة *Information Economy , Knowledge Era* ، ولكننا لا نعرف ما هي معاني هذه المصطلحات بالضبط ، كما أن كثيراً من الناس تحدثوا في هذه المناقشة عبر الإنترنت عن ما هو هذا التحول الكبير ؟

كيف يمكن تغيير طبيعة التجارة ومهام الإدارة ؟
كيف يمكن للشركات والمنظمات الأخرى أن تدير المعرفة ، كيف تجدها ؟ وكيف تخزنها وكيف تبيعها وتحركها وتحفظ بها حديثة

ومتجددة *Up - To - Date* ؟ كيف أن عصر المعلومات يؤثر في شخصياً ، ويؤثر في عملي وفي مساري الوظيفي ؟

وبالرغم من أن إجابات هذه الأسئلة غير واضحة وغير محددة ، فمن الواضح أننا نعيش ونحيا في وقت مثير أو دراماتيكي ، والتغيرات الاقتصادية جذرية وقوية والدلائل والبراهين واضحة ولا مفر من التغيير . والشركات العملاقة *The Giant Companies* والتي جاءت منذ بداية القرن العشرين وسيطرت على الحياة الاقتصادية منذ ذلك الحين ، فقدت سيطرتها وقوتها وصمودها . وتلثين الشركات التي جاءت في قائمة افتتاحية *Fortune* في عام ١٩٥٤ أما ثلاثت وزالت أو لم تستمر طويلاً حتى أنها لم تظهر في السنة الأربعون أي أنها لم تستمر في التميز وفقدت مكانها خلال ٤٠ سنة . وما بين ١٩٧٩ حتى ١٩٩٤ فإن عدد الأفراد الذين تم توظيفهم في الشركات الأمريكية الكبيرة انخفض تقريباً إلى الثلث من ١٦,٢ مليون موظف عام ١٩٧٩ إلى ١١,٦ مليون موظف عام ١٩٩٤ . ومن ناحية أخرى فإن إحدى الشركات *Shoemaker* وهي شركة ليست متخصصة في صناعة الأحذية ولكنها تعمل في البحوث والتطوير والتصميم والتسويق والتوزيع وكل المعارف القوية في مختلف المنظمات الخدمية المتقدمة ، أي في مجال المعرفة والمعلومات وتحقق سنوياً ٣٣٤ ألف دولار مبيعات لكل موظف مقابل ٢٤٨ ألف دولار مبيعات لكل موظف كمتوسط للشركات الـ ٥٠٠ التي تنشرها مجلة *Fortune* .

توجد إعادة هندسة ثم يوجد ما بعد إعادة الهندسة ، توجد الموجة الثالثة ثم يوجد المنحني الثاني . توجد صناعة القرن الحادي والعشرين ويوجد ما بعد المجتمع الصناعي . توجد قوة للقيادة وتوجد قوة للتابعين أو المرؤوسين . توجد شركات جوهرية وقوية وتوجد شركات ذكية وخفيفة الحركة ، وتوجد منظمات الشبكات العنقودية ، الضئيلة الشأن والمؤسسات الذكية ومنظمات التعلم *The Intelligent Enterprise* و *The Learning Organization* وكلها بدع أو موضة *Fads* ما تلبث أن تختفي أو تزول أو ترحل .

لذا فإن مفهوم وإطار رأس المال الفكري يقدم إطاراً لفهم مسببات التغيير وماذا تستطيع أن تفعل المنظمات أو الأفراد لكي يزدهر عصر المعلومات *To Prosper in the Information Age* .

إن الفكرة الجديدة هي الاقتصاد المعتمد علي المعرفة *Knowledge - Based Economy* وهي فكرة من وجهة نظر البعض بكتنفها كثير من الغموض والإبهام *Fuzzy* ، ولكنه يزداد ويتطور باستمرار وبالتالي يقل هذا الغموض حول هذا المفهوم أو هذه الفكرة ، وهناك أفكار أخرى غامضة بدأت في الظهور وتطور استخدامهما مثل إدارة المعرفة ، رأس المال الفكري . ولذا يمكن القول بأن الأنماط التقليدية في منظمات الأعمال لا يمكنها أن تدير هذه المعارف ، فالمعرفة هي التي تمكن القادة والمديرين والأفراد من فعل

الأشياء الصحيحة والضخمة ، وهذا يحتاج إلى مهارات جديدة وخبرات متنوعة وسرعة في الحركة ونكاء في الأداء .

ولكل ما سبق يمكن القول بأن الاقتصاد المبني علي المعرفة وإدارة المعرفة ومنظمات التعلم يمكن من خلالها :-

١- معرفة كيف يمكن للإدارة العليا الذكية أن تدير بكفاءة القوي الفعلية لديها لكي تجني من وراء ذلك بلايين الدولارات . فهذه المعارف الفكرية تمثل أحد أهم الأصول في المنظمة وتتفوق

في قيمتها عن الأصول المادية *Physical Assets* .

٢- يمكن من خلال راس المال الفكري أن تحقق المنظمة تقدماً مثيراً في مجال المنافسة والربحية علي النطاق العالمي .

٣- التركيز علي حقيقة أن الأفراد هم أهم الأصول التي تمتلكها

المنظمة *People are our Most Important Assets* .

٤- يمكن أن تصبح المعرفة قوة ، تدعم العاملين كما تدعم العملاء في حركة تبادلية لمعرفة ماذا يريد كل طرف من الآخر " العملاء ، المنظمة " وهذا ما يحقق الثروة الجديدة للمنظمة .

٥- سوف نتعلم حقائق مثيرة ومذهلة بخصوص عصر المعرفة

Knowledge Era ، وبالتالي مثلاً فإن النماذج والمخططات

التنظيمية القديمة سوف يحل محلها نماذج جديدة تعتمد علي قوة

المعرفة والمعلومات .

٦- إن ظهور وتطور نظم المعرفة سوف يدعم المسار الوظيفي للأفراد كما يدعم التوجه نحو استراتيجيات جديدة في التوظيف / للتسويق / التمويل / الموارد البشرية ، وكلها تساعد علي تحقيق التميز والنجاح .

٧- ولكل ما سبق ، فإن إدارة الأصول الفكرية والمعرفة أصبحت في كثير من المنظمات المتقدمة عالمياً من أهم مهام إدارتها .

يقول بوتر درلكر *Peter Ducker* الأستاذ المعروف عالمياً في إدارة الأعمال :

أ- إن حجم العمل البشري المطلوب لإنتاج وحدة إضافية من المخرجات الإنتاجية بدأ ينخفض بنسبة ١٪ سنوياً منذ بداية ١٩٠٠ ، ذلك لأن الماكينات أصبحت تحل محل القوة العضلية

. Muscle Power

ب- بعد الحرب العالمية الثانية فإن حجم المواد الخام المطلوبة لزيادة المخرجات الإنتاجية وحدة إضافية بدأ يقل عند نفس المعدل السابق ١٪ سنوياً .

ج- منذ بداية ١٩٥٠ بدأت الطاقة الإنتاجية المطلوبة لإنتاج وحدة واحدة إضافية في انخفاض عند نفس المعدل ١٪ سنوياً .

د- زاد حجم العمالة المتعلمة خلال القرن العشرين عند نفس النسبة السابقة ١٪ سنوياً .

وكل ما سبق يوحي بتقدم المعرفة وتطورها وكما يقول البعض ،
نحن جميعاً عمال معرفة نعمل من أجل منظمات المعرفة
*We are all Knowledge Workers now, Working for
. Knowledge Companies*

يقول مؤلف كتاب رأس المال الفكري ... الثروة الجديدة للمنظمات
أ- في عام ١٩٩٠ سمع كلمة رأس المال الفكري من مدير تنفيذي في
إحدى الشركات العاملة في ولاية *Wisconsin* ، وكان النقاش
حول مفهوم الثروة وطرحت مفاهيم عديدة منها أن الثروة هي
الوقت ، الثروة هي الموارد الطبيعية كالأرض والمعادن والأسماك
وهي الأصول القومية للمجتمع ، الثروة تعني رأس المال كالتقنية
والسلع الرأسمالية *Goods Capital* مثل الماكينات والمصانع ثم
أصبح هناك ثروة أسمى وأعظم هي القوة العقلية التي يهملها
المحاسبين *Accountants* ولا يقيمونها ، فهم يهتمون فقط برأس
المال التمويلي *Financial Capital* .

ب- إن أول مقال نشر لستيوارت كان في يناير ١٩٩١ تحت عنوان
أفكار جديدة في المنظمات ثم نشر بعد ذلك باسم القوة العقلية .

ج- في أكتوبر ١٩٩٤ نشر باسم رأس المال الفكري .

د- بعد هذه المقالات وصلت استقصارات عديدة للمؤلف تتضمن :-

➤ ما هي إدارة المعرفة ؟

➤ من يقوم بتكوين وتنمية رأس المال الفكري ؟

➤ كيفية الاستفادة منه ؟

➤ كيف يمكن قياسه ، وما هي معدلات العائد علي الاستثمار في الأصول المعرفية ؟

ومما سبق يمكن لنا الاجتهاد في وضع تعريف لرأس المال الفكري " بأنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة وهي الأكثر تأثيراً وفعالية نحو النمو والتقدم والتميز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة " .

وهذا التعريف يبين أن رأس المال الفكري يمكن أن يتكون من :-

١. جميع الابتكارات والاختراعات والاستشارات والمقترحات والأفكار البنائه والحلول الابتكارية للمشكلات الحالية والمتوقعة وهذا ناتج رأس المال البشري .

٢. جميع العلاقات المتبادلة سواء بين المنظمة والعاملين فيها أو بين المنظمة والمتعاملين معها كالعلاء ، الموردين ، أصحاب المنافع ، الحكومة المحلية ، مؤسسات التمويل ، المصالح الحكومية كالضرائب والتوثيق وغيرها . وهذا يمثل رأس المال الناتج من العلاقات .

٣. الهيكل الداخلي للإنتاج والحصول علي وتوزيع ونشر والاستفادة من كافة البيانات والمعلومات سواء الداخلية أو الخارجية وهذا يمثل ناتج رأس المال الهيكلي .

وفي إطار ما سبق فإن كل الإضافات الناتجة عن تفاعل وتدفق البيانات والمعلومات والناتجة عن أفكار الأفراد العاملين في المنظمة أو المتعاملين معها ، يعكس رأس المال الفكري " إنه الجانب المعنوي أو غير الملموس في المنظمة والذي يتفوق في تأثيره على الأصول الملموسة " .

لقد أصبحت المعرفة اليوم من أهم العوامل في الحياة الاقتصادية وهي مقوم وركن رئيسي عما نشترى ونبيع ، وهي المواد الخام التي نعمل فيها ، إن رأس المال الفكري ليس هو الموارد الطبيعية وليس هو الآلات وليس هو رأس المال المادي ، بل أصبح أحد الأصول الأساسية التي لاغني عنها للمنظمة . إن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم جديد ويقدم طرق جديدة قوية تفيد المنظمة من حيث ماذا تفعل ؟ وكيف تصل إلي القيادة فيما نفعله ؟ وأيضاً يفيد في كيف تتحول المعرفة غير المنظمة وغير المسجلة للمنظمة إلي سلاح قوي للمنافسة بعد تنظيمها والاستفادة منها .

ولذا فهذا المفهوم يثير الاهتمام ويلفته تجاه الأصول غير المنظورة وكيف نجد قيمة هذه الأصول في المواهب والخبرات الخاصة بالعاملين في المنظمة وأيضاً إخلاص العملاء وتجميع المعرفة ودمجها معاً في ثقافة ونظم وعمليات المنظمة . وأيضاً يجنب الانتباه نحو كيفية إدارة

هذه الأصول بحوية وكفاءة والتي حتى الآن يتم تجاهلها في كثير من المنظمات .

ومن خلال هذا المفهوم يمكن القول بأن الثورة الاقتصادية التي نعيش فيها تصبح أكثر إدراكاً فهماً لها من خلال دعمها بصر المعلومات ، والذي يمكن القول بأنه سبب ونتيجة لهذه الثورة الاقتصادية وفي كل المجالات .

إن قراءة وتعليم راس المال الفكري يفيد في :

١. كيف يتم اكتشاف وتنظيم رأس المال البشري ، راس المال الهيكلي ، راس المال من العملاء ، وكيف يتم دمجهم معاً كأصول معرفية للمنظمة .
٢. كيف أدارت الشركات الناجحة أمثال جينرال اليكتريك هيوايت باكرد وميرك راس المال الفكري لديها من أجل تحسين الأداء .
٣. لماذا يكون للتدفق في المعلومات تأثير فعلى الربحية أكثر من حركة البضائع والسلع ذاتها .
٤. كيف يساهم راس المال الفكري في انطلاق وتدعيم الموارد المالية نحو للزيادة المثيرة للربحية .
٥. لماذا يقود مفهوم عامل المعرفة *Knowledge Worker* إلى مبدأ جديد في إدارة الناس داخل المنظمات التي تهتم وتعني بهذا الاتجاه وتعتبر أن الناس بها هم أهم الأصول التي تمتلكها .

٦. كيف يمكن من خلال التعاون مع العملاء أن تبني المنظمة ثروتها وتميزها .

٧. كيف يمكن لاقتصاد المعرفة *Knowledge Economy* أن يؤثر علي الشخصية وعلي المسار الوظيفي للعاملين وكيف يمكن رسملة الفرص المتاحة للعاملين وللعلاء وللمنظمة .

والعناصر التالية تعرض لجانبين هامين هما :-

الأول .. بعض المقالات التي تعلق علي موضوع رأس المال الفكري حسب منهج توماس ستيفورات وتبين أهمية هذا المنهج والرؤية المتميزة للمؤلف حول أهم الموضوعات الإدارية إثارة واهتماما .

الثاني .. يعرض بعض الموضوعات التي تعتبر ناتج طبيعي للمساهمات العلمية المرتبطة برأس المال الفكري مثل حماية رأس المال الفكري ، ورؤى خبراء ورجال الاتصالات في منظمات الأعمال الحديثة أو ما يطلق عليهم مديري المعلومات CIOs .

Chief Information Officers

ثانيا : رأس المال الفكري .. الثروة الجديدة للمنظمات^(١)

يقدم توماس ستيفارث في كتابه الجديد (بالعنوان السابق) العديد من الأمثلة عن رؤوس الأموال الخبيرة أو عالية التميز لدى عدد من منظمات الأعمال العالمية . ويرى ستيفارث أن أهم عنصر في المنتجات التي تقدمها المنظمة وأهم ما يؤثر في إنتاج هذه المنتجات هو رأس المال الفكري ، والذي يمثل المصفة *Filter* والنظام الذي يتم من خلاله النجاح .

➤ إن علبة البيرة لا تمثل منتج في حد ذاته فقط ، ولكنها رمز للعامل الذي قام بإنتاجها والعقل المفكر وراء إخراجها بالجودة والشكل والمذاق النهائي والتي هي عليه الآن . فالعامل العادي هو جزء من نظام العمل وهو الذي يحدد درجة نجاح أو فشل المنظمة .

➤ فالإقتصاد المبني علي المعرفة *Knowledge - Based Economy* أصبح سمة لليوم ، واصبحت المعرفة سبها أهم مكون في أنشطة المنظمة . فالمعرفة أهم من النشاط الاقتصادي الخاص بالتصنيع والخدمة ، والمعرفة هي المسؤولة عن إدارة النشاط .

➤ فالتكنولوجيا والتقدم المعرفي والفكر الخلاق قد حولت علبة البيرة من علبة بيرة للشراب إلي سلاح قاتل مصنوع من العلب والألومنيوم ذات وزن خفيف : فالمشكلة ليست في إنتاج البيرة ،

ولكن المشكلة في شكل المنتج النهائي والذي يجذب العملاء ،
فهذا المنتج النهائي المسئول عنه هو العقل المفكر " يجذب شكل
العلبة ٢٥٪ من اهتمام المستهلك " .

➤ وتتمثل كفاءة الإدارة في مقابلة خبرات العاملين في الشركة
وانسجام ودمج هذه الخبرات مع نظامها وثقافتها للوصول إلى
الهدف الأساسي للشركة .

➤ دائماً ما نجد في حياتنا عجائب تكنولوجية وراءها عقول
مفكرة مثل الفضائيات والأقمار الاصطناعية والتلفون المحمول
وغيرها .

➤ كما يري ستوارت أن هذه العجائب التكنولوجية
Technological Feats هي دليل دامغ علي أن الاستثمار في
الأصول الفكرية *I . C . Assets* مطلب أساسي لنجاح
الشركات في القرن ٢١ ، فعدم الاهتمام والاستثمار في العقول
البشرية يعني أن النجاح في القرن ٢١ هو محض خيال .

➤ ومن الحقائق التي يقدمها ستوارت في الجزء الثالث من كتابه ،
أن الذاكرة الداخلية RAM للحاسبات الآن أكبر بـ ٥٠٠ مرة
عن مثيلتها في الحاسبات منذ عشرة سنوات مضت . والمثير
للدعشة أن حجم (مساحة) الذاكرة قد انخفضت عن ذي قبل
بمقدار ١ : ٧ عن الحاسب القديم .

➤ ويرى البنتاجون *The Pentagon* "وزارة الدفاع الأمريكية" أن الحرب والخطر الذي يواجه الولايات المتحدة لم يعد يتمثل في الحرب والسيطرة على أرض الولايات المتحدة ، ولكن الخطر الحقيقي الذي يواجهها هم قراصنة المعلومات والحاسبات والذين قد يستطيعون تهديد الاقتصاد الأمريكي .

➤ ومنذ عام ١٩٨٢ اهتمت معظم الشركات بإنفاق مبالغ ضخمة في إنتاج وتطوير التكنولوجيا الخاصة بها . وفي عام ١٩٩١ أضاف ستيفوارت أن التكنولوجيا عامل مؤثر في استثمارات الإنتاج ، ويمكن أن يطلق على هذا العصر عصر المعلومات .

. Information age

➤ فمثلاً قد اعتمدت شركة مايكروسوفت على العقول المتميزة والمفكرة في بناء الشركة ، ولذلك تمتلك هذه الشركة ٩٣٠ مليون دولار كاستثمارات في التجهيزات والأصول الرأسمالية الملموسة ، حيث أن ثروتها تعتمد أساساً على رأس المال الفكري ، بينما شركة *I B M* تمتلك ١٦,٦ بليون دولار في شكل مصانع وتجهيزات وذلك في عام ١٩٩٦. ومن الملاحظ أن شركة *Microsoft* تستثمر دولار واحد من كل ١٠٠ دولار في شراء الأصول الثابتة ، بينما تستثمر شركة *I B M* ٢٣ دولار في الأصول الثابتة من كل ١٠٠ دولار .

إن شركات المعرفة لا تعتمد علي امتلاك الأصول الثابتة ، فشركة ميكروسوفت تتفق أقل في الأصول الثابتة من شركة *I B M* ولكنها تعتمد أكثر علي العقول الخبيرة .

وقد استخدم ستيورات الحقائق والأشكال لشرح وجهة نظره ، وجذب التأييد لرؤوس الأموال الفكرية ، وقد أوضح أن رؤوس الأموال العقلية يمكن أن تنظم ويتم هيكلتها وتنظيمها بطريقة جيدة وذلك من خلال :-

١. تحديد العنصر الذي يؤدي إلي فشل ونجاح الصناعة وبدء عصر المعلومات ، ويرى ستيورات أن الذين مازالوا يعيشون في عصر الصناعة وبداية عصر المعلومات هم مازالوا يعيشون في كهوف أو جزء منعزل ، فالان نحن جميعاً نخضع لعصر واقتصاد المعلومات والبيانات ، ونحن جميعاً نعمل في منظمات حساسة للمعلومات ، وبطريقة أخرى يجب أن نكون عمال وموظفين يعملون وفقاً للمعلومات . فالان الآلات تعمل للإنسان *Now The machine Works for man* ، وقد استخلص ستيورات في نهاية الجزء الأول من كتابه أن زيادة الكمبيوتر والاعتماد عليه أدت إلي زيادة الابتعاد عن وتقليل الاعتماد علي النواحي الشخصية للناس ، والبعد عن النواحي الخصوصية للناس ، وأدت إلي الابتعاد عن الآلات . كما زاد الاهتمام بالقوي العاملة وتدريبها بطريقة تساعد علي استفادتهم (الموظفين) بالمعلومات بطريقة جيدة ، وتشغيلها بطريقة جيدة .

٢. يقول توماس ستيوارت أنه ليس من السهولة تهيئة وتصنيف وإدارة رؤوس الأموال الفكرية . وقد لاحظ أن المدير التنفيذي يمكنه تحديد حجم الأجور في منظمته لكنه لا يمكنه تغيير مهارات الموظفين أو كيفية استبدالها ، ولا يستطيع تحديد حجم هذه المهارات فالمعلومات من وجهة نظر ستيوارت مثل دور الإليكترون في الذرة .

من ناحية أخرى فإن توماس ستيوارت قد قسم رؤوس الأموال في المنظمة إلى ثلاث أقسام هي :-

أ- رأس المال البشري .

ب- رأس المال الهيكلي .

ج- رأس المال من العملاء .

وبدون هذه الأنواع الثلاثة فإن المنظمة لن تستطيع إدارة العمل بكفاءة ورأس المال البشري يتكون من أفراد علي مستوى جيد ويعملون عملاً جيداً ، المنظمات دائماً في حاجة إلي تصنيع واستخدام هذه العقول وإداراتها بطريقة تساعد علي خلق القيمة والإبداع . أما رأس مال المنظمة من العملاء فهو الذي يصنع عالم المنظمة ويكون متواجد حينما تصل المنظمة إلي تحقيق أهداف وطموحات العملاء .

وقد قدم ستيوارت عدداً هائلاً من الأمثلة عن كثير من المنظمات وكيف فشلت أو نجحت في تطوير واستخدام رؤوس أموالها الفكرية ، وقد أوضح في الفصل السادس قوة التدريب ، وقد أوضح ذلك من خلال

أحد المصانع في رود *Rhode Island* . وكيف أن هذا المصنع نجح في :-

أ- استخدام التدريب في خلق وابتكار راس المال الفكري للمنظمة
حيث قدم المصنع ٧٢ برنامجاً تدريبياً للحفاظ علي مستوى
للجودة .

ب- أدى ذلك إلي زيادة الإيرادات السنوية من ٨٠ - ٩٠ مليون
دولار .

ج- ينفق هذا المصنع حوالي ٣٠٠٠٠٠ دولار سنوياً كتكاليف
مباشرة في التدريب ، ٢٥٠٠٠٠ دولار في تسهيلات التدريب
غير المباشرة .

أما الشركات التي ليس لديها رؤوس أموال، فكرية وعقلية فعليةا أن
تصنع ذلك من خلال التدريب ، والشركات التي لا تستطيع ذلك فإنها
تكون معرضة لخطر الإفلاس لعدم قدرتها علي المنافسة ، ولذلك فقد
أن الأوان لهذه المنظمات أن تتفق وتستثمر في رؤوس الأموال البشرية
وليس في الآلات فقط . حيث أن الأصول البشرية تمثل أصولا أكثر
قوة وإخلاصاً للمنظمة من الآلات والماكينات .

وقد أضافت شيكات الحاسب الآلي الكثير والكثير إلي طرق
المنظمات في التفكير وفي إدارة العمل والاستثمار في الموارد . وقد
أوضح ستيوارت أن السبب الرئيسي وراء نجاح العديد من المنظمات
هو العقل المدبر .

إن شبكات الحاسب الآلي والمعلومات وتشغيلها والأفكار الجيدة ورؤوس الأموال العقلية يمكن أن تصنع الثروة في المنظمة . وذلك بطريقة أسرع وأقل تكلفة من الأصول المادية والمالية والتي يتم الاعتماد عليها بصورة تقليدية في الإنتاج . حيث أن اقتصاد المنظمة يبني علي حسابات الجمع والإضافة ، أما حسابات المعلومات فإنها تعتمد علي الضرب .

ويقدم ستيوارت في كتابه تخطيط مستقبلي لكيفية إدارة وتحريك الخبراء وكيف يصبحون عنصراً للقوة . كما يقدم ستيوارت في كتابه قياس وإدارة رأس المال العقلي .

وقد تناولت كتب كثيرة موضوع إدارة رؤوس الأموال العقلية ، وقد أوضح أحد الكتاب أننا دخلنا في عصر الممكن وقد دخلنا أيضاً في عصر التغيرات السريعة والشاملة بنهاية القرن العشرين ، ولذلك يجب وضع الأساس الجديد لعصر الحياة الجديدة .

Underpinings of Modern life

ويوجد اهتمام الآن بسيطرة المستهلك علي الأسواق وأن إرضائه وإشباع احتياجاته وأخذ العوامل الاجتماعية والاقتصادية في الحسبان ، كلها أمور جوهرية لمنظمات الأعمال .

ويري أحد الكتاب أن هناك مزيد من منظمات المعيشة أو الحياة والتي تتسم بمجتمع يهتم بالعلاقات وحياة العمل . وهناك فرق بينها وبين المنظمات الاقتصادية والتي تهتم بزيادة الثروة عن طريق مجموعة صغيرة من الأفراد ، كما توجد عوامل غير معلنة للنجاح في منظمات الأعمال .

كما يري أحد الكتاب أن المشكلة الرئيسية هي كيفية إعطاء الأفراد المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها بالضبط ، وأن تلبي احتياجات الأفراد بدقة وكيف تنافس بهم في عصر المعلومات والإنترنت . والمشكلة الأساسية وسبب النجاح يتمثلان في إدارة المدربين والخبراء والمديرين التنفيذيين والاهتمام بخدمة المستهلك والقيادة ومهارات الفريق ومهارات الإدارة والعمل بروح الفريق.

ثالثاً : رأس المال الفكري .. الثروة الجديدة للمنظمات^(٢)

لو كان كارل ماركس *Karl Marx* موجوداً اليوم ، لكان واجباً عليه أن يحدد ويشرح ما يحدث الآن في الاقتصاد ، فقد أصبح للمعلومات اليوم دور كبير ورئيسي في اقتصاديات اليوم ، ففي الماضي كانت الأموال هي الشيء الرئيسي والمهم في الاقتصاد ، وهي المحرك الرئيسي للعمل ، أما الآن فقد أصبحت للمعلومات أهمية وأصبح لها دور رئيسي ، واصبحت أهم محرك للنمو الاقتصادي ، والمعلومات هي شيء غير ملموس *Intangible* .

يقول *Thomas A . Stewart* أن البيانات والمعلومات والمعرفة أصبحت في هذا العصر أسلحة للمنافسة . فالنجاح دائماً يكون حليف أولئك الذين يديرون رأس مالهم العقلي بحكمة *Wisely* ، وتؤدي إدارة الأصول الفكرية *Intellectual Assets* إلى تخفيض التكاليف ، وأيضاً إلى إحلال المعلومات محل المخزون المادي ، الأمر الذي يؤدي إلى الاستغناء عن وتقليل الحاجة إلى الأماكن الكبيرة الحجم للتخزين ، وهذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف المخزون .

وتتمثل المشكلة في الإدارة الجيدة للأصول الفكرية بالطريقة التي تساعد علي الحصول علي هذه المزايا . فكثير من المعلومات في المنظمة تقيم ضمناً ، وتكون مشكلة المنظمة في كيفية إظهار المعلومات الضمنية وتحسين استخدامها واختبارها بواسطة الأقسام

المختلفة . فكثير من المعلومات صعب الحصول عليها وقليل منها يدار بطريقة منظمة .

ويقول تشارلز هاندي *Charles Handy* في موضوع بعنوان " عصر اللامعقول والتناقض " إن الأصول الفكرية هي أكثر قيمة بمقدار ٣ - ٤ مرات أمثال المعلومات المكتنية (قيمة الكتب الملموسة) ولكن المشكلة في عدم متابعة هذه الأصول وعدم اعتبارها كقيمة لها دور فعال في تحسين التصنيع والعمل في المنظمة .

والعنصر الأساسي (المفتاح) لتحديد الأصول الفكرية ، هو ربطها بهدف المنظمة ، وينبغي ربط الأصول الفكرية بإستراتيجية الشركة ، فليس هناك فائدة من الأصول الفكرية والمعلومات بدون ربطها بهدف الشركة ، وإلا فإنها تصبح بيانات فقط لا فائدة منها .

ويصبح الذكاء *Intelligence* أصل عندما يتم استخدامه بواسطة نظام جيد للحصول علي أفكار الموظفين من خلال إعطاء الحرية لكل فرد لكي يخرج ما عنده من أفكار ومعلومات ، وينبغي وضع إطار مناسب للمعلومات ونظام جيد لها . وذلك من خلال تحديد الغرض من المعلومات وتحديد نوعها وتوصيفها وتصنيفها وذلك للوصول إلي شيء مفيد وقيمة مضافة *Added value* ، ولا يمكن الوصول إلي استخدام جيد للمعلومات بدون تصنيف أو توصيف وإلا تصبح كالعملات المتناثرة *Coins in a gutter* في قناة أو بالوعة .

إن رؤوس الأموال الفكرية في أي منظمة تتكون من :-

➤ الأفراد العاملين في المنظمة .

➤ هيكل المنظمة .

➤ عملاء المنظمة .

وهي تشكل علي التوالي :-

➤ رأس المال البشري *Human Capital*

➤ رأس المال الهيكلي *Structural*

➤ رأس المال من العملاء *Customer*

ويتمثل رأس المال البشري في العمال المبدعون والذين يستطيعون أداء خدمات جيدة وإنتاج منتج جيد وجذب العملاء ، وخلق قيمة للمنتج وللشركة . فهؤلاء يمثلون رأس مال الشركة البشري فهم يضيفون ويبدعون ويبتكرون ، وينبغي أن نتاح لهم الفرص للتعلم والحصول علي المعلومات والمعرفة المناسبة سواء من خلال التدريب ، المؤتمرات والندوات ، والتي من خلالها يستطيعون تبادل الأفكار ويحصلون علي التدريب لصقل أفكارهم . وفي شركة جنرال اليكتريك *G E* استخدمت ما يسمى بمجموعات الممارسة الفكرية *Communities Practice* وذلك لصقل مهارات العاملين فيها ، وهي جماعات أو مجموعات تقدم لها برامج خارجية بصفة غير رسمية .

وينبغي جعل الأفراد جزء من الشركة بدلاً من إجبارهم على العمل وذلك من خلال :-

- إعطائهم الحرية في العمل .
- إعطائهم الحرية في الحصول علي المعلومات والمعرفة .
- إدارة هؤلاء العاملين بكفاءة للحصول علي المخرجات الفعالة
- الاستمرار في تحسين ورفع مستوي أدائهم .

وكل هذا يؤدي إلي أفضل أداء ممكن للعاملين ، وإلي أن يسخر العاملون إمكانياتهم العقلية ليتم إدارتها بمعرفة الشركة وذلك من خلال إحساس كل موظف بأنه شريك - مالك *Co - Ownership* في الشركة ، وهذا يؤدي إلي زيادة الولاء والانتماء لدي العاملين .

ويمكن زيادة الولاء والانتماء للشركة من خلال مشاركة العاملين في العمولات والأرباح والمزايا المادية والمعنوية وفي اتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية .

إن الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة بالمنظمة ليس معناه النجاح وضمان وجود موارد بشرية علي مستوي جيد بها . فالأمر يحتاج إلي وجود نظام وإدارة ميكانيكية لتحفيز وتجميع واستخدام هؤلاء الموظفين بالطريقة التي تؤدي إلي تحسين الاستفادة من عقولهم وأفكارهم وتحقيق

التنسيق بينهم بما يؤدي إلى إفادة المنظمة . ودور رأس المال الهيكلي هو زيادة الاستفادة والعناية برؤوس الأموال البشرية والفكرية .

وتسمح شبكات الحاسب الآلي وقاعدة البيانات داخل الشركة ، ومعامل الحاسب والمعامل الفنية والهندسية للمنظمة بتسويق واستخدام رأس مالها البشري ، ويكون دور رأس المال الهيكلي هنا هو الحصول على هذه المعلومات وتوظيفها وتقديمها للعملاء في أحسن صورة ممكنة . والعملاء لا يهتمون بوجود كفاءات بالشركة بقدر اهتمامهم بما يحصلون عليه من هذه الكفاءات .

ولذلك يجب الاستمرار في إفادة العملاء وإعطائهم ما يتوقعونه من الشركة سواء في شكل منتجات أو خدمات متميزة . ومن الصعب إرضاء جميع العملاء أو الاحتيال عليهم ، ففي ظل وجود معلومات أكثر ومعلومات متاحة للجميع ، فإن العملاء يصبحون أكثر قدرة على الاختيار وأكثر معرفة ، وبالتالي فإننا نحتاج إلى عقول خبيرة ورأس مال بشري يمكننا من إقناع هؤلاء العملاء بالمنتج في ظل المعلومات الجيدة وبالأرقام المنطقية ، وذلك في ظل المنافسة المتزايدة في مجتمع الأعمال .

يقول توماس ستيوارت أن العملاء الآن في ظل المعلومات المتوافرة أصبحوا أكثر قوة لما لديهم من معلومات أكثر ... وينبغي في ظل المعلومات أن نقنع عملائنا بالمعلومات والمزايا والمكافآت ،

وتزداد أهمية العقول الخبيرة التي تستطيع التعامل مع العملاء الذين يتسمون بالخبرة والمعرفة ويستطيعون التعامل مع المنافسين ومواجهة منافسة المعلومات . فلا جدوى من حجب وحبس المعلومات ، ولذلك فالبديل الذي يكون أمام المنظمة هو إدارة والتعامل مع المعلومات .

ولذا يمكن القول بأن المعلومات غيرت من القواعد الاقتصادية القديمة التي صاغها الاقتصاديون للقمامى مثل كارل ماركس ، فالآن لا يمكن القول بأن الندرة تخلق المنفعة للشركة ، بل الوفرة في كل شيء خاصة في ظل وفرة وإدارة المعلومات بكفاءة .

رابعا .. الفكرة الرأسمالية

إن من الموضوعات الأساسية التي تنصدر قائمة الموضوعات والمناقشات في اجتماعات ومؤتمرات الإدارة في كثير من الدول الغربية وأمريكا هو موضوع رأس المال الفكري . فماذا يكون ؟ ، وماذا عن مكوناته واستخداماته ؟ وكيف يتم الحصول عليه ؟ وكيف يمكن إدارته وتعظيم الاستفادة منه ؟

وهناك إقرار وتسليم بأن الأصول غير الملموسة *Intangible Assets* (وهي تشمل الجوانب الفكرية والمعرفة والقدرات الداخلية ، وأيضاً للعلاقات الخارجية مع العملاء والموردين) أكثر قيمة وأهمية من الأصول الملموسة (والتي تشمل الموارد الطبيعية والمادية ،

التجهيزات والأسهم والتفدية) وهذه الأصول غير الملموسة تحتاج أن تدار بكفاءة ويتم الاستثمار فيها ودعمها وتأييدها باستمرار .

ومن الباحثين الذين اقترحوا هذا المسمى هو توماس أ . ستوارت وهو مؤلف كتاب رأس المال الفكري ، وقد ناقش السويدي *Karl Erik Sveily* الذي صنف أولاً الأصول المعرفية في ثلاثة بنود هي :-

الأول .. رأس المال الهيكلي *Structural Capital*

ويشمل العلاقات التجارية للشركة ، علامات وحقوق وبراءات الاختراع ، قواعد البيانات ، البرامج الجاهزة وشبكات الأعمال والنظم . وهذه تمثل الجوانب غير الملموسة وعالية الحساسية .

الثاني .. رأس المال من العلاقات *Relationship C.*

ويتضمن قيم العلاقات الخاصة بالمنظمة مع العملاء والموردين .

الثالث .. رأس المال البشري *Human C.*

ويتضمن المهارات التراكمية ، والمعرفة والإنتاجية للمنظمة والأفراد والجماعات .

وهناك العديد من الشركات التي ركزت على هذا المفهوم من خلال واحدة أو أكثر من مكوناته :-

- الشركات التي تركز علي البحوث والتطوير *R & D* .
 - الشركات التي تركز علي العلاقات التسويقية .
 - شركة *Microsoft* التي ركزت علي البرامج الجاهزة *Software*
 - الشركات التي لها جمهور كبير وضخم مثل *Coca - Cola* - *Nike* .
 - شركات جلاكسو ، ميريك *Glaxo , Merck* في قطاع الأدوية والصيدلة .
 - كما تقوم بعض الشركات بخلق وظائف متقدمة لمديري المعلومات والمعرفة والتعلم لديها ، ومن أمثال هذه الشركات في أوروبا *B P & Shell , Skandia , Unilever , Nokia , I C L*
- والواقع العملي في المنظمات لم يعد من الواضح أن مسؤولية كل الأصول غير ملموسة أمكن دمجها معاً تحت مسؤولية مدير المعلومات (*C I O*) ، إن إدارة براءات الاختراع والعلامات والماركات التجارية يختلف عن إدارة المشاركة في المعرفة لأي منظمة . إن دور المدير التنفيذي للأصول المعرفية ربما يتحول وينتهي إلي وحدة تنظيمية متقدمة تتكون من المديرين والأخصائيين في هذا المجال مثل المحامين عن حقوق التأليف والنشر .
- وتقوم معظم الشركات الاستشارية الآن بتقديم راس المال الفكري وخدمات الإدارة المعرفية وتطبيقها علي ذاتها " أي علي شركات الاستشارة " ، ففي شركة *Arthur Anderson* فريق متكامل لتوثيق

المعلومات والنتائج وكيفية التعلم منها في بناء المشروعات وإدارتها ، وهذه الاستشارات يمكن بنائها والاستفادة منها عبر قواعد البيانات الداخلية والتي يمكن نشرها عالمياً .

* التطبيقات والممارسات العملية لرأس المال الهيكلي

إن الشركات التي تعتمد بكثافة علي الأصول غير الملموسة قد وضعت استراتيجيات جديدة لـ :

- حماية حقوق الملكية مثل توزيع الإنترنت ، القرصنة العالمية *Global Pirating* وحماية المنظمة من التهديدات وعمليات التشويه والتزييف الخارجي للمعرفة والمعلومات .
- زيادة الاستثمار في الأصول المعرفية مثل إعادة تشكيل قنوات التوزيع وتحديد قنوات جديدة لتوزيع السلع والخدمات للوصول إلي معدلات مضاعفة من العوائد ، فتقوم الشركات بإظهار وتوضيح علاماتها التجارية ومنح تراخيص هذه العلامات لشركات ودول أخرى ، أو استخدام هذه العلامات في ترويج منتجات جديدة ومناطق جديدة .

رأس المال من العلاقات

أحد هذه الاستقادات هو أن الشركات تريد من استثمار علاقتها مع العملاء من خلال الاحتفاظ بهم عن طريق التسويق الشخصي وعن طريق برامج تعظيم ولاء العملاء للماركة أو للعلامة أو الشركة . وهذا يؤدي إلي زيادة الأرباح أفضل من بناء علاقات جديدة خاصة في الوقت القصير . وتقوم بعض الشركات ببيع خدمات الفنادق والتأمين من خلال الإنترنت .

كما أن أحد الأمور الهامة في هذا المجال هو أن العملاء يكون لديهم مزيد من قواعد البيانات والمعلومات التي تبنها الشركات باستمرار من خلال بطاقات الائتمان وهكذا .

رأس المال البشري

يجب التمسك بمفهوم " عمالنا هم أصولنا " *Our People are Our Assets* ، ولكن هناك صعوبة في إدارة هذا العنصر ، فالعاملين يمكن أن يتصرفون ويمارسون أعمالاً خارج الإطار المحدد بحكم الجوانب البشرية والسلوكية والذهنية المرتبطة بهم ، والتحدي هو خلق البيئة التي تمكن من دمج وتشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة ، والتركيز علي الإنتاجية والرضا أكثر من أي شيء آخر . وأيضاً التركيز علي خلق إطار جوهري يتم من خلاله معرفة من هم أفضل الناس الذين يجب أن يستمروا ويبقوا في المنظمة . إن نوع وكفاءة

وتتميز المنظمة هي من أهم العوامل الأساسية نحو الاستثمار المتميز لها في رأس المال الهيكلي والعلاقات .

خامساً : حماية رأس المال الفكري

من خلال إدارة المعلومات

إن القضية الأساسية هي كيفية إدارة رأس المال الفكري وليست هي ضرورة إدارته . ورأس المال الفكري عبارة عن تعبير أو مصطلح بدأ في الصناعة ، وإنه من الأهمية بمكان فهم ماذا يعني وكيف يمكن إدارته وذلك لزيادة كفاءة المنظمة في الأسواق المحلية والدولية . وتحديد رأس المال الفكري يشمل كل البيانات عن المنتج المطلوب ومن خلال نظم الإنتاج والعمليات المطلوبة وتنظيم هذه البيانات والاستفادة منها : وهذا يشمل مقدار ضخ من البيانات في النظم المتداخلة والمتعددة ، ويشمل أيضاً إدارة بيانات الإنتاج (PDM) وتخطيط موارد المؤسسة (ERP) ثم الصيانة والإصلاح الفحص (M) (RO) .

إن نظم إدارة بيانات الإنتاج PDM تدير المستندات المكتبية عندما يتم تصميم المفاهيم بدقة من خلال إدارة تطوير الإنتاج الفعلي ، ثم الاستمرار من خلال تصميم المنتج وتحديد شكله ونماجه . وهذا يشمل إدارة تدفق العمل والأوامر الهندسية أو كل عمليات التصميم الأخرى ، إن نظم إدارة بيانات الإنتاج PDM تشترك في هذه

البيانات مع نظامي تخطيط موارد المنظمة *ERP* ، ونظام الصيانة والإصلاح والفحص *MRO* وكل هذا يؤدي إلى إنتاج المنتج المطلوب للعملاء .

ومن المهم أن يُرى رأس المال الفكري كمكون أساسي لكل من بيانات الإنتاج وعملية تصميم المنتج والذي يؤدي إلى زيادة فعالية تصميم صنع وتوزيع المنتج . ولذلك يمكن القول بأن القضية ليست في أن رأس المال الفكري يجب إدارته ولكن القضية هي كيفية إدارته .

The Issue isn't Whether Intellectual Capital Should be Managed - the Issue is How ?

ولكي يتم تنظيم إدخال رأس المال الفكري في استراتيجية المنظمة الأساسية ، فإن المنظمات عليها أن تكون قادرة علي رقابة وترتيب وربط بيانات الإنتاج من خلال العمليات التعاونية . إن الإنتاج المرتبط برأس المال الفكري يستلزم القدرة علي تغيير وتخزين البيانات بالإضافة إلي نشر هذه البيانات في المنظمة . وترتيب البيانات يشمل القدرة علي إدارة الخيارات المتاحة للمنتج وأيضاً متطلبات ودعم هذا المنتج ودمج كل ذلك مع نظم تخطيط موارد المنظمة *ERP* . ولربط الموظفين والموردين والموزعين برأس المال الفكري ، فإن نظم إدارة المعلومات في المنظمة يجب أن تتدخل وتتسجم وتتأغم مع معايير الصناعة . وللحصول علي مميزات لرأس المال الفكري يجب تعاون

وتنظيم الاحتياجات المطلوبة وتوفير النماذج الرقمية وتحسين المحاكاة .

وبإدارة رأس المال الفكري تزداد كفاءة المنظمة بالإضافة إلى زيادة وتسهيل التعاون الداخلي والخارجي وتحسين التنسيق بين تصميم المنتج وصناعته ونظم الدعم .

إن تحسين التعاون يعتبر العامل الهام الثاني لمزايا إدارة رأس المال الفكري ، إنه يشمل كل من التعاون الداخلي مع فرق تطوير المنتج والتوزيع الجغرافي لوحدات الأعمال للمنظمة ، التعاون الخارجي مع الموردين والموزعين . وقد أصبح التعاون كجزء أساسي وأولي في تصميم المنتج ، وهذا يشمل مختلف العمليات مثل التصميم والتحليل المرئي ، هندسة النظم وتنظيم التدفق المتداخل للعمل . كما يمكن إدارة رأس المال الفكري من خلال ثقافة المنظمة ، وللتأكيد علي تسهيلات التعاون والمشاركة التي يوفرها رأس المال الفكري ، فإن الفائدة الأساسية النهائية لإدارته هي أنه يسمح للمنظمة أن تري الصورة الكبيرة لتطوير المنتج من خلال الحصول علي متطلبات العملاء ، ومن خلال تقديم الدعم المستمر للإنتاج وبمعالجة بيانات الإنتاج المتاحة ، فإن الشركات تستطيع أن تتسجم بسرعة مع المعلومات الهندسية التفصيلية والتي تشكل الحدود الأساسية لتصميم المنتجات والتي تدخل إلي عمليات التصنيع ، وهذا يمكن من صيانة وتجديد للمنتجات ويقدم الدعم المستمر لذلك .

إن التحديات الأساسية التي تواجه بعض الصناعات هي دمج مصادر البيانات المتعددة والمكتسبة في مصدر واحد للأجزاء وهيكل الإنتاج وتصنيف الأجزاء وإدارة ترتيب البيانات وجعلها أكثر سهولة وفي متناول جميع العاملين .

إن ترتيب المنتج هو جزء صعب لعملية التعاون ، إن بنود البيانات التي يمكن ترتيبها وفهرستها يشمل المنتجات ، والمنتجات المشابهة أو المكملة والنظم والخيارات الخاصة بأنواع المنتجات وفواتير المواد الخام والأجزاء ثم التجميع ومكونات وموديلات المنتج . وللتسهيل فإن الشركة تستطيع تجميع البيانات المحلية للمنتج وتمد بها الموظفين لكي يكونوا خبراء في جمع المعرفة الخاصة برأس المال الفكري والمعلومات والخبرة التي تخلق الثروة للمنظمة وللعلاء معاً .

ويمكن من خلال ما سبق أن نستخلص ما يلي :-

١. أهمية رأس المال الفكري لكثير من المنظمات المتقدمة خاصة علي النطاق الدولي . وبالتالي زيادة إدراك هذه المنظمات نحو كيفية إدارته بكفاءة وفاعلية .

٢. إن رأس المال الفكري يشمل كل البيانات والمعلومات التي ترتبط بمختلف مراحل ونظم الصناعة ، سواء ما أرتبط منها بحاجات ومتطلبات العملاء أو ما أرتبط منها بتصميم وإنتاج المنتج ، أو ما أرتبط بها بحاجات العاملين ودعم خبراتهم .

٣. ربط هذا المقال حماية وكفاءة رأس المال الفكري من خلال :
إدارة بيانات الإنتاج (*P D M*) ، وتخطيط موارد المنظمة
(*ERP*) ومن خلال الصيانة والإصلاح الفحص (*MRO*)
٤. من خلال التعاون والتكامل بين راس المال الفكري والنظم الثلاث
السابقة يمكن حصول التميز للعملاء والعاملين والمنظمة معاً .

سادساً : ماذا يري المهتمون بالمستقبل

فيما يلي بعض الجوانب الأساسية لتقرير بيئي يفحص تشكيل قوي
الاتصالات في مجال الأعمال .

لقد أصبح رجال الاتصالات في منظمات الأعمال خبراء ومعلمون
في الطرق التقليدية للاتصال في المنظمة . ومع ذلك فهم يعملون في
المنظمات التي حدثت وتحدث فيها تغيرات ثورية أو جذرية
Revolutionized ، والاتصالات الإلكترونية سوف تساعد المنظمة
في كيف تعمل المنظمة في مجال الأعمال ، أو بمعنى آخر كيف يتم
إنجاز الأعمال علي المستوى العالمي ؟ وكيف تكون المنظمات مختلفة
في المستقبل ؟ وهذا يتم من خلال اتخاذ الإجراءات الضرورية في
مجال المدخل الإلكتروني *Electronic Doorway* والمتصلين سوف
يجدون أنفسهم في قلب المنظمة من خلال الاتصالات الشفافة والسريعة
والواضحة ، حيث أن الخبرة الماضية في مجال الاتصالات لم تعد

كافية ومتعددة لمواجهة التحديات الحديثة في المستوى العالمي ومن خلال نظم الاتصالات الإلكترونية .

وفيما يلي بعض الجوانب أو الطرق الحديثة التي تساعد في التعامل مع هذه التحديات :-

أولاً .. إن القائمين بالاتصال يحملون رأس المال الفكري :

حيث يقوم المتصلين *Communicators* بتغيير أنماطهم المهنية نتيجة قوتي وتحديات عديدة منها الجوانب الاجتماعية ، الديموجرافية والأعمال والمنظمات ذات الصلة ، العولمة ، التكنولوجيا والتعليم والجوانب العلمية ، والجوانب الحكومية والشخصية .

وهكذا يعمل رجال الاتصال كرجال أو عمال معرفة *Knowledge Workers* ، حيث تحقق المنظمات تدريجياً أهمية خلق وبناء رأس المال الفكري وحسب تقرير البنك الدولي لسنة ١٩٩٩ فإن العامل الجوهري في منظمات الأعمال والاقتصاديات العالمية وتطوير نجاحها يكمن في كفاءة استخدام المعرفة والمعلومات في الممارسات العملية . وخبراء الاتصالات هم أحد المفاتيح أو العوامل الأساسية لتحقيق ذلك وبكفاءة . وذلك من خلال المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكونها ، وحيث يجب علي منظماتهم أن تعرف قيمتهم .

وفي المستقبل قد يجد القائمون بالاتصال أنفسهم كحقلات وصل جهورية لمنظماتهم بالعالم الخارجي ، وهم بذلك يصبحون كقيمة

أساسية في المنظمة وإحدى الممتلكات الفكرية التي تعزز قيمة المنظمة ومركزها التنافسي ، وذلك من خلال قيام رجال الاتصال ببناء شبكات الأعمال وتشغيلها بكفاءة وفاعلية أكثر .

ثانياً .. البحث والتطلع إلى الفرص الجديدة :

إن زيادة كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات *Information Technology* سوف يخلق أجندة جديدة لرجال الاتصال ، حيث أن تكنولوجيا المعلومات تزيد من مساحة وحجم الاتصالات ، وبالتالي فعلي القائمين بالاتصال أن يتكيفوا مع السرعة والتنوع .

إن النمو في مجال شبكات المعلومات *Internet* يضيف عبئاً كبيراً علي خبراء الاتصال من حيث مراجعة ومراقبة وسماع ومعرفة ماذا يكتب ، وماذا يتم الحصول عليه من خلال هذه الشبكات . وقد أصبحت هذه المهام أكبر في هذا التوقيت حيث يكون هناك اتصال مباشر بين العملاء والموردين واصحاب رأس المال بالمنظمة وذلك في المجالات التي نخص علاقة كل منهم بالمنظمة . ويجب أن يتكيف خبراء الاتصال في المنظمة مع الحديث في شبكات الإنترنت وذلك لسماع والإصغاء إلي شكاوي العملاء وطلباتهم والتأثير فيهم أكثر من الرقابة علي مدي إدراك المنظمة للعولمة .

وطبقاً لبينر دراكر فإن معظم استراتيجيات الأعمال سوف تعتمد علي المعلومات التي تأتي من خارج المنظمة وليس من داخلها ، وذلك لمعرفة التكنولوجيا ، الأسواق الجديدة ، العملاء وغيرها من المنتجات والخدمات .

ولذا يمكن القول بأن خبراء الاتصال في المنظمة يمكن أن يتم تسميتهم بالموارد الخاصة للمنظمة " المتخصصة في المعلومات والاتصالات " حيث يتم تجميع وتوزيع المعلومات والبيانات من خلالهم .

ثالثاً .. يجب أن يحصل خبراء الاتصال علي مواقع تنظيمية أفضل من حيث الأجور والوظائف :

إن خبراء الاتصال في منظمات الأعمال المتقدمة هم أساس المنظمة واتخاذ القرارات فيها وهم يواجهون تحديات كبيرة ، لذا فإنهم يحصلون علي مراكز وأجور ووظائف متقدمة في الهيكل التنظيمي والوظيفي حيث أن استمرار التقدم الاقتصادي وبقوة خاصة في الدول الغربية وأمريكا خلق عمالة ماهرة بما في ذلك العاملين في مجال الاتصالات .

وكما يتحرك الاقتصاد نحو التطور الفني ونحو إنتاج منتجات وتقديم خدمات متطورة فإن خبراء الاتصال يجب أن يستمروا في عملية التعلم وتطوير مهاراتهم وذلك من خلال تعلم تكنولوجيا المعلومات أو الحصول علي درجات علمية أفضل فيما يتصل بمجالاتهم ، والتطورات التالية لخبراء الاتصال تكون من خلال تطوير مهاراتهم

الفنية بما يتمشى مع النمو المتزايد في شبكات الإنترنت ، حتى يكونوا مفكرين ومبتكرين في هذا المجال خاصة أن هناك نمواً متزايداً في إدارة الاتصالات الدولية وزيادة استخدام المصادر الخارجية للتوظيف في المنظمات الكبيرة والصغيرة .

رابعاً .. إن تغيير أنماط العمل والإدارة يغير ممارسات الاتصال :
حيث يجب أن يكون خبراء الاتصال قادرين على إدارة مشروعات دولية عبر مناطق عديدة في العالم وفي أوقات متباعدة : فخبراء الاتصال متعددي اللغات "الألسنة" . سوف يزداد الطلب عليهم لانهم سوف يتعاملون مع شركات متعددة الجنسيات وبالتالي فإن تقديراتهم المهنية وفي إطار خبراتهم الاتصالية تكون هامة .

➤ وكما تصبح المنظمات أكثر واقعية في التعامل من خلال الإنترنت فإن خبراء الاتصال سوف يتحالفون ويتفاعلون مع الإنترنت أيضاً .
➤ إن تطور المعايير والقواعد الدولية سوف تخلق متسلمين أو متلقين جدد وأنماط جديدة من حيث توزيع للرسائل والمعلومات وتبادلها .
➤ أيضاً فإن زيادة جماعات الضغط الدولية سوف ترغب في التأثير على أداء وممارسات المنظمات ، ولذا سوف يتصرف خبراء الاتصال مع الأزمات الجديدة وفاعليها *Actors* ، وسوف يتعاملون مع التكنولوجيا المعقدة وما يحدث فيها من تحريف وغش وإعلام مضلل في بعض الأحيان .

- إن زيادة الحاجة نحو الأمن التكنولوجي لحماية المعلومات يعني أن خبراء الاتصال سوف يحتاجون لمهارات جديدة .
- إن التغيرات السريعة في عالم الأعمال تجعل المنظمات وخبراء الاتصال في أوضاع غير مستقرة ، فالمنظمات تدعم الاحتياجات الجديدة مثل التأثير الكبير للعملاء ، القواعد والمعايير الدولية الجديدة والتحرك نحو تحقيق الجودة ، وتشغيل الوقت المحدد. هذه التغيرات تعطي فرص كبيرة لخبراء الاتصال الذين ينتبهون ويعدون أنفسهم نحو التحرك إلى مناطق جديدة ويقومون بمهام جديدة ، ونظراً لارتفاع مهاراتهم وتوقفهم على قوة العمل الأخرى فإن خبراء الاتصال سوف يحصلون على مراكز ووظائف وأجور ومكافآت وتقديرات عالية ومتقدمة .

خلاصة الفصل :

من خلال المناقشات التي تمت في هذا الفصل يمكن التركيز على الجوانب والاستخلاصات التالية :

١. ينسب الفضل في زبوع وانتشار مفهوم رأس المال الفكري إلي توماس ستيفورت ، حتى أن كل الباحثين الذين كتبوا من بعده في هذا الموضوع إما يرجعون له كمرجع رئيسي أو أنهم يفسرون ويوضحون ويعرضون أحد الأفكار الواردة في كتاب ستيفورت .

٢. إن رأس المال الفكري يعكس الأصول المعرفية أي الأصول غير الملموسة والتي تتركز كلها حول المعلومات والمعرفة والتعلم والتدريب والتعليم والتدريب وغيرها من موارد المعرفة : *Knowledge Sources* .

٣. إن الأصول المعرفية أخطر وأهم من الأصول المادية ويمكنني القول بأن الأصل المادي (مصنع ، آلة ، مبني) يأتي نتيجة فكرة . فالأفكار والمعلومات تتوارد أولاً وهي التي تنتج الأصول المادية وتضيف لها القيمة .

٤. منذ ظهور كتاب ستيفورت " رأس المال الفكري ... الثروة الجديدة للمنظمات " تتنوع وتزداد فروع هذا المفهوم في الإنتاج والعمليات وفي الصيانة والصحة والأمن وفي الموارد البشرية

وفي الصورة الذهنية للمنظمة والتسويق والاتصالات والتكنولوجيا وهكذا .

٥. المثل الأكثر وضوحاً لتطبيق هذا المفهوم هو ما حدث في شركة ميكروسوفت لصاحبها بيل جيتس الذي أصبح من أغنياء العالم لأنه يتاجر في البرامج الجاهزة أي السوفت وير *Software* . حتى أن استثماراته في ١٩٩٦ لم تتعدى البليون دولار في الأصول الثابتة ، بينما استثمار *IBM* حوالي ١٧ بليون دولار في الأصول الثابتة في نفس العام وهي من الشركات قوية المنافسة له .

٦. يجب علي منظمات الأعمال المصرية والعربية أن تدرك أهمية وفلسفة راس المال الفكري حتى تلحق بالتقدم العالمي وتقوي في مواجهة حدة المنافسة الدولية الشرسة . وذلك يتم من خلال التركيز علي بناء العقول البشرية المتميزة والاستفادة من المقترحات والابتكارات والإبداعات والأفكار الجديدة التي تقدم للمنظمة من خلال العاملين فيها والمتعاملين معها مثل العملاء ، الموردين ، مؤسسات الإقراض والتمويل وغيرها ...

الأسئلة والتطبيقات

- س ١ : من هو صاحب فكرة مفهوم رأس المال الفكري ؟
- س ٢ : أذكر ما تعنيه المفاهيم التالية :-
- أ- اقتصاديات المعلومات .
- ب- منظمات المعرفة .
- ج- رأس المال الفكري .
- س ٣ : أيهما أكثر تأثيراً نحو التميز التنافسي الأصول المعرفية أم الأصول المادية ؟ ولماذا ؟
- س ٤ : مما يتكون رأس المال الفكري من وجهة نظر ستوارت ؟ وهل هناك مقترحات جديدة في هذا التكوين ؟
- س ٥ : خبراء الاتصال ، مديري المعلومات في المنظمات العالمية ... ما هي مهامهم ؟ وكيف يدعمون رأس المال الفكري ؟
- س ٦ : العقول البشرية عالية التميز؟ كيف ينظر لها في المنظمات الحديثة ؟ وكيف يتم بنائها أو الحصول عليها ؟ وكيف يتم قياس أدائها ؟
- س ٧ : الصورة الذهنية للمنظمة ، شهرة المنظمة ، العلاقات مع العملاء والموردين ، الأطراف الخارجية والعاملين داخل المنظمة ؟ كيف يمكن استثمارها كأصول معرفية ؟

المراجع

- (1) Thomas A. Stewart, Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations, N.Y., Doubleday , Currency, 1997.
- (2) Sacha Cohen , Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations , Training & Development , V.51 N.9 , Sep. 1997, PP.57-59.
- (3) Jim Taylor & Watts Wacker , The 500- Yer Delta : What Happens After Comes Next, Harper Business , N.Y., 1997 .
- (4) Jane Cooney , Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations , Business Quarterly V.61 N.4, Summer 1997 , PP.76-77 .
- (5) Wileman , Andrew , A Capital Idea, Management Today , Apr. 1999 , P. 97
- (6) Schmitz , Ron, Protecting Intellectual Capital by Managing Information , Appliance Manufacture , V 47 N. 10., Oct 1999 , P 84
- (7) Anonymous ,What The Futurists see, Communication World , V 16 N . 8, Sep. 1999, PP. 40-41 .

المصطلحات :

Intellectual Capital	١. رأس المال الفكري
Human Capital	٢. رأس المال البشري
Customer Capital	٣. رأس المال من العملاء.
Structural Capital	٤. رأس المال الهيكلي
Managing Knowledge	٥. إدارة المعرفة
Knowledge Economics	٦. اقتصاديات المعرفة
Chief Information officer (CIO)	٧. مدير المعلومات
Information Age	٨. عصر المعلومات
Depth Analysis	٩. التحليل المتعمق
Information Economics	١٠. اقتصاديات المعلومات
When Knowledge is Power, Power flows Downstream Toward Customers	١١. عندما تكون المعرفة قوة ، فإن القوة تتدفق بشدة تجاه العملاء
Tangible Assets	١٢. الأصول الملموسة
Intangible Assets	١٣. الأصول غير الملموسة
Physical Assets	١٤. الأصول المادية
Knowledge Assets	١٥. الأصول المعرفية
Production Data Management	١٦. إدارة إنتاج البيانات
PDM	
Enterprise Resource Planning (ERP)	١٧. تخطيط موارد المنظمة
Maintenance Repair & Overhaul (MRO)	١٨. الصيانة والإصلاح

Communication Expertises	١٩. خبراء الاتصال
Communicators	٢٠. خبراء الاتصال
Knowledge Workers	٢١. عمال المعرفة
Information Technology	٢٢. تكنولوجيا المعلومات

الفصل الرابع

التفكير الابتكاري

مقدمة :

يعيش العالم فترة غير مسبقة من التغيرات الديناميكية المستمرة في كافة مجالات الحياة ، سواء الاقتصادية منها أو المياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية ، وغيرها . لذلك فإن المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة علي فهم واستيعاب تلك المتغيرات ، فالنجاح لم ولن يكون حليفاً لأولئك الذين يعيشون في الماضي ومتغيراته ، وإنما هو حليف أولئك القادرين علي فهم وقراءة الواقع قراءة سليمة ومتأنية والتطلع للمستقبل والأخذ بالروى الاستراتيجية المتكاملة والشاملة .

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن التفكير الابتكاري هو العملية التي يكمن ورائها كل تقدم وصلت إليه منظمات الأعمال ، فهو الأساس في ربط الأشياء والأفكار والمتغيرات غير المترابطة بالإضافة إلي أنه المصدر الأساسي لاكتشاف الأفكار الجديد والفريدة ، الأمر الذي يساعد علي فهم المتغيرات المعاصرة وكيفية التعامل معها .

وفي إطار ما سبق يمكن القول بأن الأهداف الأساسية التي يسعى هذا الفصل إلي تحقيقها نتركز فيما يلي :-

- أولاً ..** تحديد المفاهيم الأساسية للتفكير الابتكاري مع تحديد أوجه الاختلاف بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري .
- ثانياً ..** التعرف علي أهم خصائص ومكونات التفكير الابتكاري .

ثالثاً .. التعرف على المراحل والخطوات التي تمر بها عملية التفكير الابتكاري والتي تساعد على الوصول إلى أفكار فعالة قابلة للتنفيذ .

رابعاً .. التوصل إلى مجموعة من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال الحديثة .

خامساً .. تحديد المشاكل والمعوقات التي تحد من التفكير الابتكاري في مختلف المنظمات .

سادساً .. تقديم مجموعات من المقومات والأساليب التي تساعد على تنمية ونشر التفكير الابتكاري .

سابعاً .. تحديد دور ومساهمة التفكير الابتكاري في تحسين الأداء الكلي .

أولاً .. المفاهيم الأساسية للتفكير الابتكاري ..

تستعد المفاهيم المرتبطة بالتفكير الابتكاري ويمكن إيجاز أهم هذه المفاهيم فيما يلي :-

- يرى بعض الكتاب أن التفكير الابتكاري .. هو العملية التي تقوم على ربط الأشياء والأفكار غير المترابطة ومحاولة اكتشاف أفكار جديدة .
- كما يرى البعض الآخر .. بأن التفكير الابتكاري هو العملية التي تعتمد على التخيل وتؤدي في النهاية إلى إيجاد إجابات وحلول عديدة ومتنوعة ، حيث يؤدي الابتكار إلى تنمية البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات .
- ويشير أحد الكتاب إلى أن التفكير الابتكاري هو محاولة وضع الأفكار الحديثة موضع التنفيذ ، مما يولد قيمة مضافة للمنظمة تساهم في تحسين مركزها التنافسي في السوق .
- وقد حاول العديد من الكتاب والمؤلفين الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالتفكير الابتكاري والتي يجب توضيحها حتى لا يتم الخلط

بين هذه المفاهيم ومفهوم التفكير الابتكاري ، ويمكن تناول هذه المفاهيم علي النحو التالي :-

١. **الذكاء** .. هو عبارة عن قيام شخص ما يتميز بالكفاءة بإنجاز الأنشطة مباشرة من خلال التفكير ، ويتأثر الذكاء بالوراثة ولا يمكن تطويره وتعديله من خلال التعليم والخبرة .

٢. **الإختراع** .. هو إيجاد حل جديد لمشكلة قائمة ، أي خلق واستحداث شيء جديد لمواجهة مواقف ومعوقات حالية .

٣. **المهارة** .. هي تنفيذ ما ابتدعه الغير ، حيث يتم تنفيذ أفكار الغير بكفاءة عالية .

٤. **التفكير التحليلي** .. هو تفكير منطقي يبحث عن الحلول الصحيحة ، ويعتمد علي تسلسل الأفكار وتحليلها ، وقد يتطلب ذلك بعض العمليات الحسابية بما يؤدي في النهاية إلي الوصول إلي حل واحد صحيح .

* ونظراً لأهمية التفرقة بين التفكير الابتكاري والتفكير التحليلي ، فإن المؤلف سوف يقوم بإبراز أهم أوجه الاختلاف بينهما كما يتضح من الجدول رقم (١) علي النحو التالي :-

جدول رقم (١)

أوجه الاختلاف بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري

التفكير التحليلي	التفكير الابتكاري
<ul style="list-style-type: none"> يعتمد علي المنطق في التفكير من خلال الدراسة الدقيقة للموقف القائم 	<ul style="list-style-type: none"> يعتمد علي التخيل وعدم التقييد بالمتغيرات المحيطة .
<ul style="list-style-type: none"> يساهم في إيجاد حل واحد وصحيح يمكن تنفيذه . 	<ul style="list-style-type: none"> يساهم في إيجاد إجابات وحلول عديدة ، حيث يساعد علي تنمية البدائل المتاحة لاتخاذ القرار .
<ul style="list-style-type: none"> يحتاج إلي التحليل والترتيب والحساب في إطار محدد . 	<ul style="list-style-type: none"> لا يرتبط بالقواعد والتقاليد والقوالب والأنماط التقليدية .
<ul style="list-style-type: none"> يعتمد علي ربط أفكار بينها علاقة سابقة . 	<ul style="list-style-type: none"> يعتمد علي ربط أفكار لم يكن بينها أي علاقة سابقة .
<ul style="list-style-type: none"> لا يخرج عن المألوف 	<ul style="list-style-type: none"> يتمتع بالجدة والخروج عن المألوف .
<ul style="list-style-type: none"> يمكن التنبؤ بالحل مقدماً . 	<ul style="list-style-type: none"> لا يمكن التنبؤ بالحلول مقدماً .

وفي إطار المفاهيم والتعريفات السابقة التي قدمها الكتاب والمؤلفين يمكن للمؤلف وضع التعريف التالي للتفكير الابتكاري :-

" التفكير الابتكاري هو عملية تحتاج إلي تصور واسع وانطلاق بلا قيود أو حدود ، حيث يحتاج الابتكار إلي الخيال والخروج عن المألوف الأمر الذي يؤدي في النهاية إلي التوصل إلي إجابات وأفكار عديدة ومتنوعة " .

ومن التعريف السابق يمكن القول بأن العوامل المحددة للتفكير الابتكاري تتمثل فيما يلي :-

أ. الأصالة والجدة .. وتعني تقديم أفكار غير عادية والاعتماد علي

أساليب غير مألوفة ، ويقصد بالأصالة الحدائثة وعدم الشبوع ، ولكي تكون الأفكار أصيلة فإنها يجب أن تكون جادة ومتفردة .

ب. المرونة .. وتعني القدرة علي إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تفي

بمطالب معينة في وقت محدود بصرف النظر عن مستوى جودة هذه الأفكار ، وهناك ثلاثة أنواع للطلاقة هي :-

▪ طلاقة الكلمات .

▪ الطلاقة الذهنية .

▪ الطلاقة التعبيرية .

ج. المرونة .. وتشير إلي القدرة علي إنتاج أنواع متعددة من الأفكار

والتي تستطيع التكيف مع مختلف الظروف المحيطة المتغيرة ، وتعتبر

المرونة أيضاً عن قدرة الفرد علي تغيير اتجاهات تفكيره لأكثر من

اتجاه وعدم الإصرار علي اتجاه معين .

ثانياً .. خصائص ومكونات التفكير الابتكاري ..

يتسم التفكير الابتكاري بالعديد من الخصائص والسمات والتي تميزه عن

الأنواع الأخرى من التفكير التقليدي ، ويمكن إيجاز أهم خصائص التفكير

الابتكاري فيما يلي :-

١- التفكير الابتكاري عملية تتسم بالجدة سواء من حيث الموضوع أو

الإدارة أو المحتوى أو النتيجة أو حتى أسلوب المعالجة ، حيث

تستلوي عملية الابتكار علي التوصل إلي شيء أو مخرجات جديدة غير مألوفة .

٢- التفكير الابتكاري هو عملية ديناميكية يتم تتميتها في ضوء الموقف أو البيئة وكذلك وفق إمكانيات الأفراد وقدراتهم ومدى إمكانية التكامل بين جوانب المعرفة والخيال .

٣- التفكير الابتكاري هو ظاهرة بشرية طبيعية تتوافر لدى جميع الأفراد وإن كانت بمستوي متفاوت ، تتطلب التعامل مع طبيعة وتركيبية العنصر البشري .

٤- التفكير الابتكاري ظاهرة إيجابية لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع حيث تدفع الفرد إلي البحث عن كل ما هو جديد .

٥- التفكير الابتكاري هو عملية جوهرية ووسيلة لتعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة ، حيث أن تحقق فاعلية المنظمة يتوقف بشكل كبير علي كل ما يتوافر لديها من أفراد لديهم مهارات إبتكارية وإبداعية .

٦- التفكير الابتكاري عملية مركبة يتطلب الأمر فهمها والاستفادة منها وكذلك دراسة الجوانب المتعلقة بكل من الفرد والمنظمة والمجتمع .

٧- يستطيع التفكير الابتكاري تحويل المشكلة إلي ميزة أو فرصة يتم استثمارها لتحقيق الأهداف .

٨- يتجه التفكير الابتكاري إلي البحث عن أفكار وسبل وعلاقات جديدة غير مألوفة ، ويتطلب ذلك أن يتم النظر للأشياء والمواقف والعلاقات برؤية جديدة غير مألوفة ، وهذا ما يدفع إلي القول بأن اعتبارات المنطق والعرف عادة ما تسيطر علي العقل عند التفكير التقليدي ،

في حين أن هذه الاعتبارات عادة ما تكون تابعة ومساعدة لمنهج التفكير الابتكاري .

٩- التفكير الابتكاري عملية تفاعلية تتطلب مزيجاً من التفاعل بين ثلاث جوانب رئيسية هي :-

- المعرفة .
- الخبرة .
- التخيل .

١٠- التفكير الابتكاري ظاهرة صحية ينتج عن اكتشافها وتميئتها حالة من التوازن النفسي لدى الفرد وتقليل احتمال تعرضه للضغوط النفسية والتوتر مما يعطي قيمة إضافية

١١- يتسم التفكير الابتكاري بالمرونة ، حيث يتحرك التفكير الابتكاري في كل الاتجاهات ويبحث عن مداخل وطرق متجددة مع قدرته على التحرر من الضغوط والتقيّد بالأساليب والطرق المتعارف عليها .

١٢- التفكير الابتكاري هو عملية تخضع للفهم المنهجي ، حيث أنها ليست عملية سحرية أو خارقة وإنما هي شأنها شأن أي مهارة يمكن لأي فرد أن يكتسبها وينميها مع مراعاة الفروق النسبية بين الأفراد

وفي إطار ما سبق يمكن القول بأن أهم خصائص وسلوكيات الشخصية الابتكارية هي :-

١- الشخص الابتكاري هو شخص تأملي مولع بالتفكير والتأمل وليس شخصاً مندفعاً أو متهور .

٢- يتصف الشخص الابتكاري بالأصالة في أفكاره وبقدر كبير من التخيل .

- ٣- حب الاستطلاع ، حيث يميل للشخص الابتكاري إلى الإلمام بالمعلومات ليس في مجال تخصصه فقط وإنما يمتد الأمر إلى اهتمامات كثيرة في عديد من مجالات المعرفة .
- ٤- الميل إلى المشاكل المعقدة والمركبة والتي تحتاج لتفكير متميز ومتجدد ، وعدم تناول الأمور بشكل تقليدي متعارف عليه .
- ٥- حب المخاطرة ، حيث يميل للشخص الابتكاري لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة .
- ٦- المثابرة ، حيث تعتبر المثابرة من السمات الرئيسية في الأشخاص المبتكرين ، فالفرد لا يتوقف عند أي عقبة تعترضه بل يعتبرها بداية للوصول للنتائج النهائية ، وحتى إذا توصل إلى نتيجة غير إيجابية فإنه لا يعتبرها علامة إخفاق وإنما يواصل العمل مستفيداً بما تعرض له من مواقف في محاولته الأولى .
- ٧- يميل الشخص الابتكاري إلى تنوع الأعمال والاهتمام والمبالاة بكل أعماله .
- ٨- التسامح مع حالات الغموض والتعقيد وعدم التقيد بالنظم والتعليمات ، ويلاحظ أن المديرين المبتكرين يكون لديهم بعض الشكوك حول التفسير الجالغ الدقة للمشكلة ويعطون أهمية وتقدير كبيراً للتقدير الشخصي والجوانب غير المعروفة ، كذلك الجوانب المتعلقة بالحدس والبدئية ، وخاصة عند التعامل مع المشكلات غير العادية .
- ٩- القدرة على الربط بين الأشياء ، حيث يتسم الشخص الابتكاري بقدرته على إيجاد وسائل للربط بين الأفكار وبعضها البعض وفقاً لما يحيط بها من متغيرات مستفيداً بخبرته في هذا المجال .

١٠- يمتنع الأشخاص الابتكاريون بالنكاء مما يساعدهم علي التأمل والتفكير في ما يواجهونه من مستجدات ، كما أن الأشخاص الابتكاريون يكونوا قادرين علي استغلال مواهبهم ومهاراتهم بشكل كبير .

١١- يميل الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرة علي الخلق والابتكار إلي أن يكونوا مبتهجين ومرحين ، حيث أن الشخص المبتكر غالباً ما يكون شخص اجتماعي يستطيع التفاعل والتعامل مع الآخرين .

١٢- الشخص الابتكاري يكون لديه صورة ذهنية إيجابية عن نفسه فهو ينظر لنفسه بنظرة متفائلة ولكن بشكل بعيد عن الغرور .

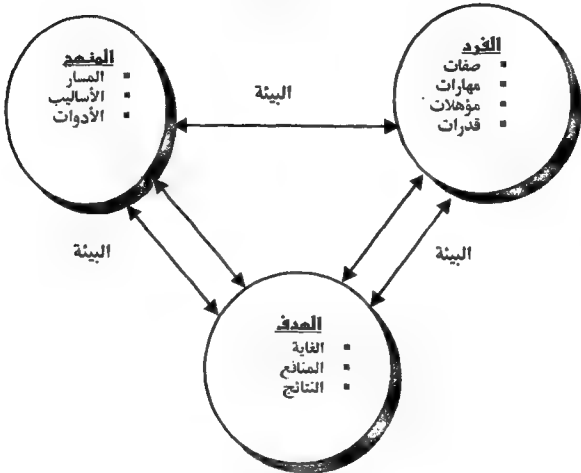
١٣- يهتم للشخص الابتكاري بصفة أساسية بطبيعة المشكلة ذاتها كما أنه ينظر إلي المشكلات علي أنها تمثل نوعاً من التحدي لقدرته ومصدراً لاثبات ذاته .

١٤- الشخص الابتكاري يعبر عن نفسه بشكل عاطفي وحساس لما يجري حوله من أحداث ويدرك أحاسيس ومشاعر الآخرين .

١٥- الشخص الابتكاري هو شخص مرن وليس متسلط ولا ينظر للمشاكل من زاوية أبيض وأسود فقط .

وفي ضوء خصائص وسمات التفكير الابتكاري بالإضافة إلي الملامح التي تتميز بها الشخصية الابتكارية يمكن تحديد مكونات التفكير الابتكاري كما هو مبين بالشكل رقم (١) علي النحو التالي :-

شكل رقم (١)
مكونات وعناصر التفكير الابتكاري



ومن الشكل السابق يتضح أن التفكير الابتكاري يتكون من أربعة عناصر أساسية هي :-

١- **الفرد** .. ويرتبط ذلك بمؤهلات وقدرات ومهارات وصفات الفرد القائم بعملية التفكير الابتكاري .

٢- **المنهج** .. والمنهج هو أسلوب التفكير الذي يتبعه القائم بعملية التفكير الابتكاري .

٣- **الهدف** .. والهدف هي النتيجة التي يريد الشخص الابتكاري

التوصل إليها ، لذا فإن التفكير الفعال هو التفكير القابل للتنفيذ ويؤدي

إلى تحقيق الأهداف .

٤- **البيئة** .. حيث تعتبر البيئة المحيطة بالشخص الابتكاري من أهم

العوامل المؤثرة التي قد تدعم أو تعوق عملية التفكير الابتكاري .

ثالثاً .. مراحل خطوات التفكير الابتكاري ..

هناك مراحل عديدة للتفكير الابتكاري حتى يمكن الوصول إلى أفكار

فعالة قابلة للتنفيذ ، ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي :-

١- مرحلة الإعداد وإعادة صياغة المشكلة .

٢- مرحلة اقتراح الأفكار البديلة لحل المشكلة .

٣- مرحلة التحرر من القيود الاجتماعية والتقاليد .

٤- مرحلة البصيرة والرؤية الذهنية .

٥- مرحلة اختبار وتقييم منفعة الأفكار .

وفيما يلي شرح مبسط لهذه المراحل :-

١- مرحلة الإعداد وإعادة صياغة المشكلة ..

تهدف هذه المرحلة إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من الحقائق

والمعلومات بهدف إعادة صياغة وتحديد المشكلة بشكل صحيح ، لأن إعادة

صياغة المشكلة وتحديد ما يعتبر وسيلة لإيجاد وجهات نظر أخرى قد تختلف

عن وجهة نظر الإدارة تجاه المشكلة ، ومع إعادة صياغة المشكلة يمكن أن

يقبل المدير وجهات نظر الآخرين ، ويتضح من ذلك أن المرحلة الأولى في

التفكير الابتكاري تنطوي علي استقبال المعلومات والعمل بهدف إعادة صياغة تحديد للمشكلة .

وتعتمد المرحلة الأولى علي التخيل ، إذ أن للخيال بُعد بمثابة بئر اللقود المغذي للعقول ، فالتخيل أكثر أهمية من امتلاك المعرفة وهو ما يميز الإنسان عن سائر المخلوقات ، وتأتي عملية تحديد الأهداف لتمثل نقطة البداية للتخيل ، وترجع أهمية الأهداف إلي أنها تمثل تحديداً وترجمة للاحتياج الرئيسي للفرد والمنظمة ، كما أنها تقيد في تحديد ما يلزم من جهد ووقت لإحراز الهدف وتوجيه العمل إلي الطريق الصحيح .

٢٠ اقتراح الأفكار البديلة لحل المشكلة ..

بعد تحديد المشكلة والتعرف علي طبيعتها تبدأ مرحلة العمل الجاد من أجل التعامل معها ، وتختص هذه المرحلة ببذل جهد كبير في التفكير الخلاق والعمل علي تقديم أفكار متنوعة لحل المشكلة ، ويتطلب هذا الأمر مجهوداً ودافعاً كبيراً يتمثل في وجود حاجات مطلوب إشباعها أو أهداف مطلوب تحقيقها ، فمثلاً وجود فرصة جديدة أمام المشروع تمثل طلباً من السوق لابد من إشباعه وتتحول الحاجة لسد هذا الطلب إلي هدف لبحوث المنتجات لذا فإن إدراك الحاجة هنا يمثل حافزاً للابتكارات في مجال الصناعة .

٣٠ مرحلة التحرر من القيود الاجتماعية والثقافية ..

يمكن للإحباط في بعض الأحيان أن يستحوذ علي الأفراد المبتكرين بسبب المشاكل التي لا يبدو لها حل أو تفسير مما يجعلهم يطرحون هذه المشاكل جانباً ، ويحولون إلي شيء آخر ، غير أن المواظبة علي التفكير في هذه

المشاكل لا تتوقف ويستمر العقل الباطن يذاعب الفكرة وربما يتحرر أكثر من القيود الاجتماعية والثقافية مقارنة بما يسمح به العقل الواعي .

٤. مرحلة البصيرة والرؤية الذهنية ..

تتحقق البصيرة أو الرؤية الذهنية عندما يدرك الشخص أو يصبح واعياً بفكرة جوهرية ومتميزة أو علاقات لم يتم اكتشافها من قبل ، وتتحقق البصيرة في أشكال متعددة ، فقد تحدث كومضة إلهام كما حدث مع نيوتن أو أرشميدس أو قد تحدث كإحساس نامي ومتزايد نتيجة العمل الجاد كما هو في حالة الشعر والفن أو قد تحدث نتيجة لحادث عابر كإكتشاف البنسلين .

٥. مرحلة اختبار وتقييم منفعة الأفكار ..

وهي المرحلة الأخيرة في عملية التفكير ، حيث يتم اختبار مدى منفعة الأفكار من خلال تحليل كافة الأفكار التي أنطوت عليها مرحلة البصيرة حتى يمكن إيجاد الحلول الممكنة ووضع هذه الحلول في صورة يمكن للآخرين فهمها ، وقد تكون هذه المرحلة صعبة وتتطلب قدراً كبيراً من الصبر والإصرار خاصة إذا أفرزت مرحلة البصيرة عدداً كبيراً من الأفكار غير الشائعة التي تحتاج إلى تقييم وإثبات .

وتجدر الإشارة إلى أسلوب العصف الذهني يعتبر هو الأساس لمراحل ومنهجية التفكير الابتكاري .

ويقصد بالعصف الذهني ما يلي :-

يعتبر أحد الأساليب المساعدة على التفكير الخلاق ويهدف إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من أشخاص في فترة زمنية محدودة .

ومن التعريف السابق يتضح أن العصف الذهني يشتمل على العناصر التالية :-

- ١- عدد كبير من الأفكار .
- ٢- الاعتماد على مجموعة من الأشخاص .
- ٣- وجود فترة زمنية محدودة للتفكير .

ومن أهم الإرشادات التي يجب إتباعها لنجاح عملية العصف الذهني ما يلي :-

- ١- تأجيل الحكم على فاعلية الأفكار .
- ٢- الحرية المطلقة في طرح الأفكار والموضوعات .
- ٣- تشجيع الأشخاص على تقديم أكبر كمية من الأفكار .
- ٤- تفاعل الأفكار المقترحة والمقدمة من الأشخاص .
- ٥- عدم الاسترشاد بأفكار الآخرين .
- ٦- عدم التمسك بالحلول والإجابات الوحيدة .
- ٧- عدم الاهتمام باعتراضات الآخرين وانتقاداتهم .

رابعاً .. كيفية قياس الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال

الجديثة ..

يمكن قياس درجة الأخذ بالإبداع والابتكار في المنظمات المختلفة من خلال عدة مقاييس لقياس الإبداع على مستوى المنظمة بوجه عام وعلى مستوى كل نشاط من أنشطة المؤسسة بوجه خاص ، وهذا القياس عبارة عن مجموعة من التساؤلات تؤدي الإجابة عنها في إجمالها العام إلى تقدير درجة الأخذ بمبادئ الإبداع والابتكار .

وفسيما يلي مجموعة من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الإبداع والابتكار في مختلف المنظمات :-

١. قياس الإبداع والابتكار علي مستوي المنظمة بصفة عامة ..
- يمكن قياس درجة اعتماد المنظمات علي الإبداع والتحديث في إنجاز أعمالها وأنشطتها من خلال الإجابة علي مجموعة التساؤلات الآتية :-
- ١- هل دليل المنظمة يذكر أن الإبداع والتحديث يعكس روح العمل في المنظمة ؟
- ٢- هل الإدارة العليا معنية ومهتمة بعملية توليد الأفكار الجديدة ؟
- ٣- هل المناخ التنظيمي بالمنظمة يدعم عملية توليد الأفكار الجديدة ؟
- ٤- هل يستطيع العاملون بالمنظمة تقديم الأفكار الجديدة للإدارة العليا دون عوائق ؟
- ٥- هل يتحدث العاملون بالمنظمة عن الإبداع والتحديث بصفة مستمرة ؟
- ٦- هل يعرف العاملون بالمنظمة إلي أين يرفعون أفكارهم الجديدة ؟
- ٧- هل يخضع العاملون لتدريب منتظم ومستمر لتعلم كيفية توليد الأفكار الجديدة ؟
- ٨- هل يخضع العاملون لدورات تدريبية لتعلم كيفية حل المشكلات وتحديد الفرص أمام المنظمة ؟
- ٩- هل نظام الاتصال بالمنظمة يتسم بالإبداع والتحديث ويتم تطويره بصفة مستمرة ؟
- ١٠- هل تشجع المنظمة علي الاتصال ونشر الأفكار المستحدثة علي المستويات المختلفة للمنظمة ؟
- ١١- هل يوجد نظام لغريلة وتقييم الأفكار الجديدة في المنظمة ؟

١٢- هل عدد الأفكار الإبداعية الجديدة علي المستوى المؤسسي يعد مرضياً ؟

١٣- إلي أي درجة يعد مستوى الإبداع والتحديث مرضياً في المجالات الوظيفية التالية للتسويق - الإنتاج - الأفراد - البحوث والتطوير - التمويل - الخدمات والإدارة المركزية ؟

■ قياس الإبداع والابتكار علي المستوى الوظيفي ..

يمكن قياس درجة الإبداع والتحديث إلي تميز العمل الوظيفي بالمنظمة من خلال الإجابة علي قائمة التساؤلات الآتية :-

- ١- هل المناخ التنظيمي بالقسم يدعم عملية توليد الأفكار الجديدة ؟
- ٢- هل الإدارة العليا تأخذ زمام المبادرة في توليد الأفكار الجديدة أم أنها تنتظر أفكار الآخرين ؟
- ٣- هل تركز أفكار القسم علي الإبداع والتحديث ؟
- ٤- هل يتحدث العاملون بالقسم عن الإبداع والتحديث ؟
- ٥- هل ترحب الإدارة العليا بالقسم بالأفكار الجديدة ؟
- ٦- هل يعرف العاملون بالقسم إلي من يتقدمون بأفكارهم الجديدة ؟
- ٧- هل يخضع العاملون بالقسم للتدريب المستمر الذي يستهدف تنمية القدرة علي الإبداع والتحديث ؟
- ٨- هل يخضع العاملون بالقسم للتدريب الذي يستهدف كيفية توظيف الأفكار الجديدة ؟

٩- هل يوجد نظام لتسويق الأفكار الجديدة داخل القسم ؟

١٠- هل يتصل القسم بالأقسام الأخرى لغربة الأفكار الجديدة ؟

١١- هل يوجد بالقسم نظام لغربة وتقييم الأفكار الجديدة ؟

١٢- هل عدد الأفكار الجديدة والممارسات الإبداعية والتحديثية التي يقدمها القسم تعتبر مرضية ؟

▪ قياس ممارسة الإبداع والابتكار علي مستوى الإنتاج .. ويمكن تحقيق ذلك من خلال :-

١- هل تظهر إدارة الإنتاج وتقدم تحسينات إبداعية في مجال الجودة ؟

٢- هل دوائر الجودة تستخدم كوسيلة لحل مشكلات الجودة ؟

٣- هل يشجع العاملون في مجال الإنتاج لاكتشاف وتحليل إجراءات السيطرة علي الجودة ؟

٤- هل تجرى تحقیقات لمعرفة ما إذا كان المستهلكون سعداء لتحسينات الجودة ؟

٥- هل استخدام المولد أصبح أكثر كفاءة ؟

٦- هل تستجيب إدارة الإنتاج بفاعلية لاحتياجات العملاء ؟

٧- هل تحسنت جودة التوزيع الطبيعي ؟

٨- هل قلت الخسائر الخاصة بعملية نقل البضائع من مكان لآخر ؟

٩- هل تم استكشاف كل الأفكار الخاصة بتحسين الإنتاجية ؟

١٠- هل تم اتخاذ الخطوات اللازمة للحفاظ علي الطاقة بطريقة إبداعية ؟

١١- هل تجرى دراسات خاصة بتحديد الأفكار المستخدمة

لتحسين الإنتاجية لدى المنافسين ؟

١٢- هل تسجل إدارة الإنتاج التوصيات والطرق التي يجب

تبنيها بخصوص التكنولوجيا الحديثة ؟

١٣- هل تتعلم الإدارة من ممارسات المنافسين وبخاصة

التكنولوجيا الحديثة ؟

١٤- هل المنظمة راضية عن الفوائد المحققة من تطبيق

التكنولوجيا الحديثة ؟

١٥- هل يوجد تسجيل مستمر للتحسين في مجال الصيانة

الوقائية ؟

١٦- هل تظهر الإدارة إبداعاً في اختيارها لوحدات الإنتاج

الجديدة ؟

١٧- هل تسجل الإدارة درجات أمان عالية تتسم بالنشاط في

مجال منع الحوادث ؟

١٨- هل تسجل الإدارة مستويات عالية من التطور في التعامل

مع قضايا البيئة ؟

■ قياس الإبداع والابتكار في مجال التسويق بالمنظمات .. ويتم

ذلك من خلال :-

١- هل طورت إدارة التسويق طرقاً أفضل وأرخص لجمع

المعلومات ؟

٢- هل تحاول إدارة التسويق تعظيم العوائد مع جمع المعلومات ؟

٣- هل تكاليف بحوث التسويق معروفة ومدروسة ؟

٤- هل تعد المنتجات الجديدة وتطوير الخدمات عمليات مرضية

مقارنة بالمنافسين ؟

- ٥- هل معان النجاح للمنتجات أو الخدمات الجديدة يعد مرضياً ؟
- ٦- هل النجاح في أي من الأفكار تحول إلي ممارسة حقيقية ؟
- ٧- هل تم استخدام استراتيجيات تسعير ملائمة وفعالة ؟
- ٨- هل تتابع إدارة التسويق جهود الشركات المنافسة لحل مشكلات التسعير ؟
- ٩- ها، يواجه فريق التسويق مشكلات التسعير باستخدام استراتيجيات إبداعية ؟
- ١٠- هل ارتفع مستوى الإبداع للظاهر في المزيج الترويجي للمنتجات الماضية ؟
- ١١- هل ارتفع معدل العوائد المحققة نتيجة الحملات الترويجية في السنوات الأخيرة ؟

■ قياس الإبداع والابتكار علي مستوى إدارة الأفراد .. ويتم ذلك من خلال :-

- ١- هل يدرّب قسم إدارة الأفراد علي الطرق الجديدة لتحفيز العاملين بالمنظمة ؟
- ٢- هل يوجد في قسم إدارة الأفراد بعض الحريصين علي تقديم الجديد ؟
- ٣- هل تتخذ خطوات إبداعية لتحسين البيئة الأخلاقية بالمنظمة ؟
- ٤- هل ينظر للقسم كمصدر للأفكار الجديدة حينما توجد مشكلات لدى الإدارات الأخرى ؟
- ٥- هل توصي الإدارة بعناصر غير مالية لتحفيز العاملين ؟
- ٦- هل تبادر الإدارة ببرامج إبداعية تتصل برفاهية العاملين ؟

- ٧- هل يقدم قسم إدارة الأفراد مساهمات إبداعية لتحسين إنتاجية الأفراد ؟
- ٨- هل يساهم قسم إدارة الأفراد في تحديد العوامل التي تحد من الكفاءة التنظيمية ؟
- ٩- هل يتسم قسم إدارة الأفراد بالإبداع في طريقة اختيار العاملين ؟
- ١٠- هل تتخذ إجراءات لتحسين كفاءة عملية اختيار الموظفين ؟
- ١١- هل تستخدم أفكار إبداعية في اتصالات الشركة المعلوماتية الخاصة بتعيين الأفراد ؟
- ١٢- هل يتسم الإدارة بالإبداع في تقييم المديرين ؟
- ١٣- هل تستفيد إدارة الأفراد من التفكير الإبداعي بالمنظمة ؟
- ١٤- هل يتخذ قسم إدارة الأفراد من الخطوات ما يجعلها تحفز المديرين للتنمية الذاتية ؟
- ١٥- هل يتسم قسم إدارة الأفراد بالإبداع في اختيار وجهات التدريب الخارجية ؟
- ١٦- هل يسهل القسم عملية تحويل الأفكار للمديرين إلى واقع ملموس ؟
- ١٧- هل تدريب وتنمية مهارات المديرين تنجز بشكل أفضل من فترات سابقة ؟
- ١٨- هل تبرز مداخل أكثر إبداعية في العلاقات الصناعية مقارنة بالماضي ؟
- ١٩- هل تحسنت العلاقة بين الإدارة والعمل كنتيجة للمدخل الإبداعي ؟

٢٠- هل أدت المداخلات الإدارية إلي تقليل نسبة الغياب والإضراب ؟

٢١- هل تسير التحسينات في بيئة عمل المنظمة بانتظام ؟

٢٢- هل ينظر قسم إدارة الأفراد باهتمام إلي كل المقترحات التي تستهدف تحسين ظروف العمل ؟

٢٣- هل أدى تحسين ظروف العمل إلي مستوي مرتفع من المخرجات وتقليل عدد الحوادث ؟

٢٤- هل أدت الإبداعات الحديثة إلي إعادة خلق إمكانيات الأفراد وتطويرها داخل المنظمة ؟

■ قياس الإبداع والابتكار علي مستوي البحوث والتطوير (قسم

البحوث والتطوير) .. ويمكن تحقيق ذلك من خلال :-

١- هل يستخدم قسم البحوث والتطوير طرقاً منهجية جديدة ؟

٢- هل ينقسم قسم البحوث والتطوير بالسرعة في الاستجابة لمطالب الإدارات الأخرى ؟

٣- هل معدل ما يصرف علي البحوث يتحسن باستمرار ؟

٤- هل يسجل قسم البحوث العدد المتزايد من السلع والخدمات المنتجة ويقارنها بالأعول الماضية ؟

٥- هل ساهم القسم في إنتاج وتطوير منتجات أفضل وأرخص ؟

٦- هل يعد قسم البحوث والتطوير المساهم الرئيسي في حل مشكلات الجودة ؟

٧- هل مساعد قسم البحوث في تحديد المزايا التنافسية لمنتج الشركة ؟

٨- هل يتابع القسم أحدث الإبداعات من خلال فحص أنشطة المنافسين .

٩- هل يتبادل القسم بطريقة مبدعة مع الأقسام الأخرى ؟

١٠- هل يؤدي هذا التفاعل إلي تحسين وضع كل الإدارات ؟

خامساً .. مشاكل ومعوقات التفكير الابتكاري ..

توجد العديد من المشكلات والمعوقات التي تحد من فاعلية عملية التفكير الابتكاري ، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي :-

١- **عدم كفاية الموارد ..** إن نقص التسهيلات الضرورية للعمل

سواء المواد الخام والمعلومات أو الأفراد وكذلك الموارد المالية كلها

عوامل تحد من القدرة علي التفكير الابتكاري .

٢- **ضعف الإدارة ..** وينطوي ضعف الإدارة علي :-

▪ عدم القدرة علي تحديد الأهداف بوضوح .

▪ عدم القدرة علي تحديد المشكلة .

▪ عدم القدرة علي التوجيه الجيد لفريق العمل .

▪ ضعف المهارات الإدارية .

٣- **الإصرار علي ممارسة نفس الأعمال دون تغيير ..**

(الخوف من الجديد كره التغيير) أن التشبث بالعادات التقليدية

والقديمة التي ثبت نجاحها ورفض الأفكار الجديدة والغير شائعة أو

الحذر عند تنفيذها إنما يرجع إلي سببين رئيسيين وهما :-

▪ أن الأفكار الجديدة تعني المجهول والفرد يكره المجهول لأنه

ينطوي علي المخاطرة وهناك العديد من الأفراد لديهم خوف من

تحمل المخاطرة .

■ الخوف من أن يظهر الفرد في صورة شخص أحمق أو ساذج
فالفرد يخاف أن يبدي أفكاراً جديدة أو غير عادية خوفاً من أن
ينظر إليه رئيسه علي أنه رجل أحمق وساذج وكذلك لا يرغب
العامِل أو المدير الصغير في تحطيم فرص ترقّيته ولذلك نجده
يتمسك بالروتين الذي تم تجربته وثبت نجاحه وكذلك نجد المدير
الكبير يبحث عن حماية الصورة المتخيلة التي بناها عن نفسه .

٤. **عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم ..** والمناخ غير الملائم
ينطوي علي نقص الدعم للعاملين وكذلك وجود مشاكل داخل المنظمة
في السياسات والإجراءات وكذلك هيكل تنظيمي غير ملائم ، وهذا
المناخ السيئ من شأنه الحد من القدرة علي التفكير الابتكاري .

٥. **هناك الوقت ..** إن كفاية الوقت هي أحد العوامل البيئية المشجعة
علي الابتكار ، ولكن عدم كفاية الوقت Insufficient Time أو ما
يسمي بضغط الوقت هو أحد الأساليب المعوقة للتفكير الابتكاري
فلا بد من توافر الوقت الكافي لإنجاز العمل حتى نعطي الأفراد فرصة
لانطلاق الأفكار المبتكرة .

٦. **كثرة القيود ..** إن كثرة القيود التي يتعرض لها الأشخاص من
جانب الرؤساء فضلاً عن تعقيد الإجراءات ونفسي ظاهرة للروتين
تعتبر من العوامل التي تحد من حرية المبتكرين ولقائمين علي اتخاذ
القرارات بصفة عامة .

٧. **التأثر بأفكار الآخرين ..** هناك العديد من الأفراد يشعرون بأن
عليهم أن يكتفوا أنفسهم ومشاعرهم وأفكارهم طبقاً للنماذج والأنماط
التي وضعها زملاؤهم في المنظمة التي يعملون بها وهو ما يسمى

Conformity أي الخضوع والامتثال وتكثيف الفرد لآراء الآخرين .

٨. **الإمبالاة التنظيمية** .. وتشمل نقص الدعم النفسي للعاملين ، ضعف الإيمان بنجاح أي فكرة وكذلك فقد الرغبة في النجاح وسوء الاهتمام بأي عمل لثناء للقيام به .

بالإضافة للمعوقات السابقة ، فإنه يمكن تقسيم العقبات والمعوقات التي تحد من التفكير الابتكاري إلى :-

- ١- معوقات تنظيمية .
- ٢- معوقات اجتماعية وثقافية .
- ٣- معوقات نفسية وعاطفية .
- ٤- معوقات إدراكية .

وفيما يلي شرح هذه المعوقات بإيجاز كما يتضح مما يلي :-

١- معوقات تنظيمية .. Organizational Blocks

هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تحد من القدرة علي التفكير الابتكاري مثل عدم كفاية المواد الخام والموارد المالية وشعور الأفراد بأن أمامهم مهام كثيرة مطلوب إنجازها في وقت ومحدود ، وأيضاً اللوائح والتعليمات والتوجيهات المحددة الغير مرنة وكذلك نقص دعم المنظمة لأفرادها لآخراج الفكرة من مجرد التفكير إلي حيز التنفيذ ، وهناك المدير المتسلط البيروقراطي كل هذه معوقات تنظيمية تعوق عملية الابتكار . وكلما زادت هذه المعوقات ضاقت دائرة الإبداع والابتكار وضاق كذلك المجال الذي يستطيع الفرد أن يطلق فيه غنان أفكاره .

٢- معوقات اجتماعية وثقافية .. Cultural & Social Blocks

يفرض المجتمع تقاليداً وأعرافاً معينة علي أفرادهِ ويتوقع المجتمع منهم التزاماً بهذه التقاليد والأعراف ، حتى بالنسبة للمنظمة فإنها تتوقع من أفرادها التزاماً بأفكار معينة وفقاً لثقافة المنظمة وأعرافها وبالتالي يميل الفرد إلي تجنب الأفكار والتي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين لانه يعلم أن أولئك سيرفضون تلك الأفكار أو يسخرون منها ويقللون من شأنها ويستكثرونها أو يقاومونها لذلك يتجنب الأفراد مخالفة أفكار الآخرين خوفاً من تحمل المخاطرة .

أما المعوقات الثقافية فهي تلك الثقافات التي تحد من قدرة الإنسان علي التفكير الابتكاري وتؤثر في طريقة إنجاز الفرد للأعمال ، فهناك ثقافات تحرم الاختلاط بالآخرين وهناك ثقافات تحرم حرية التعبير وكذلك ثقافة الرغبة في عدم مخالفة الآخرين والالتزام بالنمط المألوف والاعتقاد بأن الانغماس في الخيال يعد مضيعة للوقت وأيضاً الإيمان بشكل كبير في الأسباب والمنطق وثقافة الاعتماد علي الأساليب الكمية في حل المشكلات وليس الأساليب الوصفية والارتكان إلي عبارة أت أي مشكلة يمكن أن يكون لها حل إذا توافرت الموارد المالية الكافية . كل هذا قد يجعل الفرد مسلماً بقضايا معينة دون التفكير في صحتها مما يؤثر علي التفكير الابتكاري .

٣- معوقات نفسية وعاطفية .. Emotional Blocks

يلعب الخوف والقلق دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية أو الابتكارية ، فالخوف يكيل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع ويقاوم النزعة الاستكشافية ، وهناك علاقة عكسية بين القلق والإبداع أو الابتكار وتؤدي هذه

المعوقات النفسية والعاطفية إلى مجموعة من الآثار تعوق قدرة الفرد علي إيجاد حل ابتكاري للمشكلة التي تواجهه أو حتى مجرد التفكير ابتكارياً ومن هذه الآثار :-

- الخوف من الوقوع في الخطأ وتحمل المخاطرة .
- عدم القدرة علي التعامل مع الغموض الذي يجده في العمل أو في المشكلة التي تواجهه .
- الرغبة في الأمان .
- تفضيل الأفكار الجاهزة .
- عدم القدرة علي الاسترخاء ووضع المشكلة جانباً لبعض الوقت .
- انخفاض روح التحدي وسيطرة اللامبالاة .
- الطموح الزائد للنجاح السريع .
- عدم القدرة علي التخيل .
- عدم القدرة علي التفرقة ما بين ما هو حقيقي وما هو وهمي أو تصوري .

٤- معوقات إدراكية .. Perceptual Blocks

هي تلك المعوقات التي تحول دون الإدراك الكامل للمشكلة وأبعادها والمعلومات المتوافرة لحل المشكلة مما قد يؤدي إلى إضافة قيود وهمية علي الشخص الذي يحل المشكلة (Problem Solver) وبالتالي صعوبة تحديد المشكلة الأصلية ويتعرض الإدراك لثلاث مشكلات رئيسية وهي خطأ الإدراك حيث قد نرى في الشخص أو الشيء صفة ليست موجودة فيه وأيضاً خداع الإدراك والذي ينتج عن أسباب حسية ونفسية وأخيراً ضيق الإدراك ومحدوده ، ويعني هذا أن ينحصر الإدراك في دائرة ضيقة فيجب عن صاحبه رؤية أبعاد أو خصائص معينة وتمثل هذه المشكلات الثلاثة عائقاً

يحول دون الابتكار ويضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة وذلك لأنها تحصر تفكير الفرد في الدائرة التي رسمها الإدراك فلا يخرج عنها ولا يرى ما وراءها حيث أنها تتطوي علي العديد من المعوقات وهي :-

- عدم القدرة علي استخدام كافة الحواس في الملاحظة والمتابعة .
- عدم القدرة علي تقصي ويحث الأمور الواضحة .
- عدم القدرة علي رؤية الجوانب المتعددة للمشكلة وعدم القدرة علي رؤية أية علاقات بين الأفكار غير العادية أو غير الشائعة .
- عدم القدرة علي التمييز بين ما هو سبب وما هو نتيجة .

سادساً .. مقومات تنمية ونشر التفكير الابتكاري

هناك العديد من الأساليب والمقومات التي تساهم في تنمية ونشر التفكير الابتكاري في مختلف المنظمات ، ومن الضروري أن نشير إلي أن الإبداع والابتكار لا يحدثان من تلقاء نفسيهما ، بل تحدث عمليات الإبداع والتحديث من خلال الإدارة العليا للمنظمة ، فالمنظمات التي تشجع فيها الإدارة المبتكرين تكون قادرة علي توليد أفكار ومبتكرات مستمرة ، ويمكن رصد أهم مقومات تنمية ونشر الإبداع في منظمات الأعمال في العصر الحديث فيما يلي :-

١- التشجيع والتحفيز .. Encouragement

ينطوي تشجيع الأفراد داخل النظام علي إعطائهم الثقة في أنفسهم مما يسمح لهم بإطلاق عنان التفكير لتوالد أفكار جديدة ومفيدة مبعثها تنمية القدرة علي التفكير الابتكاري ومن خلال هذا التشجيع ينتج عدة ممارسات تنتهجها الإدارة أهمها ما يلي :-

- عدم القيام بالتقييم المتعجل للأفكار بمجرد اقتراحها وذلك للحرص على تداعي الأفكار أولاً ثم تأتي مرحلة التقييم بعد ذلك .
- تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمن في بيئة العمل بصفة عامة وعند تقديم أفكار أو تطبيق أساليب غير تقليدية لا تتفق مع ما هو مستقر في بيئة العمل .
- وضع العامل المناسب في المكان المناسب الذي يتفق مع ميوله ورغباته .
- التوجيه نحو الخطر بمعنى توجيه العامل للخطر الذي قد يتعرض له عند الإقدام على تنفيذ فكرة ما وإرشاده إلى الطريق الصحيح للتعامل مع هذا الخطر .
- تقم الإدارة للفرق الجوهرية بين الأخطاء غير المقصودة الناتجة عن محاولة التفكير الابتكاري وجهود الإبداع وبين الأخطاء الناتجة عن فشل الفرد بسبب حرصه على الالتزام بالأساليب التقليدية في التفكير والتصرف .
- تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم على التوظيف الجيد والتعامل السليم مع حالات تزايد مستوي الضغط .
- تحسين مناخ العمل والاهتمام بالمشاكل الاجتماعية للعاملين .

٢- الاعتماد على أسلوب فريق العمل ..

Work Group Features

يجب على إدارة المنظمة أن تعمق لدى الأفراد الرغبة في التعاون وتنمي مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم على التعامل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل من خلال منظومة مترابطة وكذلك تنمية وعي الأفراد بخصم

التنوع والتفاوت في قدراتهم وإمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد لخدمة المجموعة ككل وخدمة المنظمة . كل هذا من شأنه زيادة التفاعل والتكامل داخل مجموعة العمل وإيجاد أفكار مقترحة كثيرة ومتنوعة مفيدة وجديدة تخرج عن فريق متكامل في العمل والفكر . وهذا بلا شك ينمي القدرة علي التفكير الابتكاري لدى هؤلاء الأفراد داخل فريق العمل .

٣- توفير الموارد والمتطلبات الداعمة للتفكير الابتكاري .. Sufficient Resources

إن توفير الموارد اللازمة لاداء الأعمال يساعد علي إنجاز الأهداف المنشودة بكفاءة عالية وهذه الموارد قد تكون مواد خام ، معلومات ، أفراد وأموال وكذلك الوقت ولا يعني ذلك كفاية الموارد بصورة تبعث علي التكاسل والتخاذل وخاصة مورد الوقت الذي يتميز بأنه مورد نادر ولا يمكن تعويض ما انقضي منه ولذلك يجب تنمية مهارات الأفراد في الإدارة الفعالة للوقت حتى يتمكن الفرد من استثمار الوقت بصورة صحيحة في مراحل ومجالات التفكير الابتكاري . لذلك فالموارد الكافية والإدارة الفعالة لهذه الموارد ضرورة لتحقيق الاستقرار للأفراد ومن ثم زيادة القدرة علي الإبداع والابتكار ولذلك يجب علي الإدارة عدم الاحتجاج بضعف الإمكانيات والنظر إلي الابتكار علي أنه استثمار طويل الأجل والعمل علي عقد برامج تدريبية تنمي القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد داخل المنظمة.

٤. توفير بيئة صحية وملائمة لعمليات الإبداع والابتكار..

وتتعدد العوامل والمتغيرات التي يمكن أن تساعد الإدارة العليا في خلق المناخ الصحي الذي يشجع علي الإبداع والتحديث في المنظمة مثل تجانس العمل . أساليب الإدارة والتخلص من ضغوط العمل المستمرة ، أنظمة المكافآت ، وتحفيز الأفراد علي المخاطرة ، وتقديم الأفكار الجديدة ، وتنمية ثقة الأفراد في بعضهم وتغيير المناخ العام داخل المنظمة لصالح الإبداع والتحديث ، ويتطلب توفير هذا المناخ عموماً من جانب الإدارة العليا بالمنظمة توفير الوقت والجهد اللازمين لخلق اتجاهات إيجابية بين جميع العاملين نحو الإبداع والتحديث بما يحقق التطور الملائم .

٥. الكفاءة في تحديد الأدوار في كافة أنحاء المنظمة

وهي إحدى الاستراتيجيات المهمة في تنمية وإدارة العمل الإبداعي داخل المنظمات فلا بد من تحديد الأدوار التي يقوم بها كل فرد في المؤسسة وفي إطار الاهتمام بالإبداع والتحديث يمكن تصنيف الأدوار إلى ثلاثة أنواع رئيسية تشمل :-

أ- الميسر للعمل Facilitator .. وهو الفرد الذي يقوم بعدة أدوار وتشمل الاهتمام بالعملية الإبداعية ككل دون التدخل في محتواها ، وإيجاد مناخ يتسم بالإيجابية ، وكتابة الخطوط الرئيسية للأفكار وإعطاء كل فرد فرصة للمساهمة في العمل الإبداعي ، وإدارة الوقت وتنمية وتحديد الاجتماعات الخاصة بالعمل الإبداعي ، وضمان إيداء كل فرد لما يدور بخاطره من ملاحظات حول العمل

الإبداع ، وضمان مشاركة صاحب الفضل مساهمة خاصة
بالمشكلة محل البحث مع فريق العمل .

ب- **صاحب المشكلة Problem Owner** .. وهو ذلك الفرد الذي يملك
المشكلة التي تتطلب حلاً ، ويوم بمناقشة ووصف جوانب المشكلة ،
ومباشرة محتوى الاجتماعات عن طريق مشاركة الآخرين ،
والتقييم الاستدلالي للأفكار ، وتقرير وتحديد وقت الوصول للحل ،
وتحديد العمل القادم .

ج- **المصدر** .. وهو الفرد المسئول عن إبداع الفكرة ، وهو المسئول عن
طرح المقترحات ، وكذلك طرح بدائل الحلول المختلفة ، ويقوم
بإبداء رأيه حينما يمثل عن ذلك .

٦. الجوانب والعلاقات غير الرسمية ..

وهي أنشطة من الضروري القيام بها لأنه من شأنها أن تمنح الأفكار
الجديدة مزيداً من الأمان خاصة إذا كانت هذه الأفكار تتمتع بدرجة كبيرة من
القوة ، والقيام بمثل هذه النوعية من الأنشطة يعد ضرورة قصوى في بعض
الأحيان فتترك الفكرة للحواجز والمعوقات الرسمية خاصة من جانب
المستويات الإدارية العليا كقيل لقتها في المهد .

٧. زيادة كفاءة نظم الاتصال في المنظمة ..

أو يقصد بذلك تنمية خطوط الاتصال بين إدارة المنظمة والعاملين بها كي
تضمن تأييدهم لأنشطتها المختلفة ، وإذا كانت خطوط وأنظمة الاتصال تحدث
بطريقة طبيعية في المنظمات الصغيرة إلا أنها لا تحدث بنفس الدرجة من
البساطة في المنظمات الكبيرة ، وهناك ثلاث وسائل يمكن من خلالها تفعيل
الاتصال بين العاملين داخل المنظمة تشمل :-

- تزويد العاملين بطرق اتصالية تقليدية مثل الاجتماعات واللقاءات والتأكد من فهم كل العاملين لانشطة المنظمة ، وخلق أولويات مؤسسية جديدة يفهم من خلالها أهمية إحاطة جميع العاملين علماً بالمعلومات المتعلقة بالجانب الإبداعي .

٨. توافر القيادة المبدعة ذات الرؤية الشاملة ..

حيث يعتمد النجاح في إدارة عمليتي الإبداع والتحديث بشكل مباشر علي سلوكيات القيادة تجاه العمليات التي تستهدف التطوير للمنظمة ، والاستراتيجية الواضحة التي تحقق نجاح القائد في هذا المجال هي الاستجابة للأفكار الإبداعية التي يمكن تطويرها وتحقيقها ، وليس هذا فقط بل يكون مصدراً ومنهجاً للأفكار الإبداعية ، وفي حالة فقدان القيادة للفكر الإبداعي والابتكاري الذي يقود للابتكار والتحديث ، يجب أن ينصب تركيزها علي كيفية الحصول علي أفضل المواهب الإبداعية لدى العاملين وتطوير هذه المواهب بشكل يخدم ويفعل أداء المنظمة من خلال تذليل العقبات التي تواجههم .

٩. الإحجاز المتكامل لعمليات الإبداع والابتكار ..

ويجب أن يتم ذلك وفق جدولة زمنية توضح الفترات الزمنية لإنتاج عمليات الإبداع والتحديث ، وتوفير الإمكانيات والميزانيات اللازمة لتحقيق هذه العمليات ، واختيار فريق العمل الذي يقوم بتنفيذ كل مرحلة من مراحل الإبداع والتحديث .

وبالإضافة لما سبق يمكن تقديم العوامل التالية والتي تساعد علي تنمية ونشر الإبداع في مختلف المنظمات :-

- ضرورة تبني المدير مسئولية تطوير المناخ التنظيمي بما يساعد علي الإبداع ودعم السلوك الإبداعي .
- البحث الدائم عن طرق ووسائل جديدة للإبداع من جانب المديرين .
- تركيز جهود التغيير علي الثقافة التنظيمية والتخلص من الإجراءات التقليدية والحد من معوقات الإبداع والتحديث .
- الإبداع لا يحدث تلقائياً ولا بد أن يدفع المديرين العاملين إلي الإبداع .
- إيجاد مناخ تفاعلي بين العاملين يمكنهم من تبادل الأفكار والاستيعاب السريع .
- ضرورة التحرر من الأساليب التقليدية في السيطرة علي الآخرين .
- الاستمرارية وتدعيم السلوك الإبداعي كفيلا بتحقيق معظم الأهداف المنشودة .
- ضرورة مشاركة كل العاملين في صياغة الأهداف الإبداعية .
- توجيه الفكر الإبداعي نحو مشكلات المنظمة .
- إعادة النظر في فكر الأمس القائم علي أساس تقديم المنتجات التي تحتاج موارد وطاقات محددة .
- توفير الميزانية الكافية للإبداع والتحديث .
- تشجيع العاملين وتدريبهم والحصول علي تأييدهم للأفكار الجديدة .
- التمييز بين الاختلافات الفردية للعاملين .

سابعاً .. دور التفكير الابتكاري في تنمية المنظمات

وتحسين الأداء الكلي ..

يقصد بتنمية المنظمات الجهود طويلة المدى والمستمرة التي تستهدف الوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات للفعالية والقدرة الذاتية علي حل مشكلاتها ومستوي استجابتها للمتغيرات المحيطة بها داخلياً وخارجياً ، ونتم تلك الجهود من خلال عمليات التغيير التي يشارك في صنعها جماعات العمل المتفاعلة بمساعدة خبير متخصص وبمساعدة من الإدارة العليا ، علي أن تكون تلك المتغيرات وأساليبها مرتبطة ونابعة من ثقافة المنظمة وقيمتها ، وكل ذلك يتم بناء علي المزج بين نظريات العلوم السلوكية وتطبيقاتها وبين سلسلة البحوث العملية الميدانية .

وبتضح من خلال تعريف مفهوم تنمية المنظمات أن هذا مفهوم يتسم

بعدة خصائص يمكن إيجازها فيما يلي :-

- أنه مفهوم يتم بالاستمرارية والتفاعلية .
- يستم تطبيق مفهوم تنمية المنظمات من خلال تطبيق العلوم السلوكية مثل علم الاجتماع ، الصحة النفسية ، والاقتصاد ، فالتشخيص الذي يقوم به الخبراء يجب أن يستند إلي أسس وقواعد علمية .
- يستند مفهوم تنمية المنظمات إلي قاعدة من المعلومات التي تساعد علي تحليل الموقف بدقة ليتمني اختيار أنسب أساليب المواجهة
- يرتبط مفهوم تنمية المنظمات بحل المشكلات والعمليات الاحلالية والتحديدية في المنظمات، فلا يمكن تطوير الأداء في المنظمات بدون التنبؤ السريع والفعال لما تواجهه من مشكلات وصعاب .
- يرتبط مفهوم تنمية المنظمات بالتشخيص الدقيق والتحليل العلمي والعميق لموقف المنظمة وما تواجهه من مشكلات .

- يستند مفهوم تنمية المنظمة إلى الممارسة الفعلية لكافة أعضاء المنظمة ، فأعضاء المنظمة يجب أن يشاركوا ويتفاعلوا مع الخبراء لكشف المشكلات الحقيقية في العمل وكيفية العمل على مواجهتها .
- يعمل مفهوم تنمية المنظمات من خلال مدخل النظم المتكاملة ، فلا يمكن إحداث تغيير في جزء من أجزاء المنظمة بدون تغيير في باقي الأجزاء .

يتضح من خلال مفهوم تنمية المنظمات ، والخصائص المختلفة التي يتسم بها هذا المفهوم أنه يسعى إلى تفعيل أداء المنظمات ، بحيث تصبح قادرة على حل مشكلاتها كما يسعى إلى أن يتمرس الأفراد وتزداد مهاراتهم في مواجهة المشكلات وحلها .

وإذا كان مفهوم تنمية المنظمات يسعى أساساً لتفعيل أداء المنظمات وزيادة قدرتها على حل مشكلاتها ، وتفعيل إمكانياتها لمواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها ، وتنمية مهارات وقدرات الأفراد داخل المنظمات للتعامل مع الاحتياجات المتغيرة والمتلاحقة للبيئة المحيطة ، فإن الحاجة للإبداع والتحديث تصبح ماسة للغاية لتنمية المنظمات وتفعيل أدائها ، فالإبداع والتحديث ليست مفاهيم مجردة ، ولا تبدأ من فراغ وإنما تأتي كنتيجة حقيقية واستجابة فورية لحل المشكلات التي تواجه المنشآت ، وتفعيل قدرتها على مواجهة التحديات المحيطة .

ويبدو الارتباط أكثر وضوحاً بين مفهوم تنمية المنظمات من ناحية والإبداع والتحديث من ناحية أخرى عند دراسة مكونات وعناصر تنمية المنظمات فتشخيص المشكلات التي تواجهها المنظمات بنوع من الموضوعية

والشمولية ، واقتراح بدائل الحلول الملائمة ، وتنمية مهارات فريق العمل القادر علي توفير هذه الحلول ، وتحديث الإمكانيات بما يسمح بتحقيق الإنجاز المطلوب ، والاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ، والقدرة علي تقديم الجديد في بيئة أهم ما يميزها الطابع التنافسي ، تحتاج جميعها إلي قدرات إبداعية خلقة تستطيع تفعيل قدرة المنظمات علي التكيف مع للمتغيرات البيئية المحيطة .

درجة احتياج المنظمات المصرية للإبداع والتحديث

عند النظر إلي كيفية إدارة الولايات المتحدة الأمريكية ، القطب الأوحـد والأقوى في العالم حالياً - للعولمة في ظل الوضع الاقتصادي العالمي الجديد ، وعند دراسة تحرك الشركات الأمريكية وتخصيصها لميزانيات ضخمة من أجل تطوير منتجاتها ودراساتها للأسواق العالمية وبحث احتياجاتها ، وحرصها علي تنمية مهارات العاملين بها ، وتشجيع العمل الإبداعي والتحديثي بها نتضح أهمية دراسة وضع مصر الحالي في ضوء ما يجري من تحركات واسعة النطاق في دول العالم المختلفة . استعداداً لتطبيق إتفاقيات التجارة العالمية الحرة المعروفة باسم الجات.

فالمتغيرات العالمية أجبرت رجال الصناعة والتجارة في الولايات المتحدة علي التحرك السريع والتخطيط العلمي الجدي ، والأخذ بأساليب الإدارة الاستراتيجية لاحكام سيطرة الولايات المتحدة علي الأسواق العالمية في ظل الظروف والمتغيرات الدولية الجديدة .

فمن أجل البقاء في عام ٢٠٠٥ وهو عام تطبيق اتفاقية الجات ، تحتاج جميع الشركات إلى إدارة متميزة ، وهياكل تنظيمية ملائمة ، وقواعد معلومات فعالة ، وممارسة للإبداع والتحديث في أعلى مستوياته .

وإذا كان هذا ما يحدث في الولايات المتحدة الأمريكية لمواجهة متغيرات العولمة ، فما مدى حاجة المنظمات المصرية إلى ممارسة الإبداع والتحديث بكافة أشكاله وأنواعه ومستوياته للتكيف مع الظروف العالمية الجديدة ؟ يبدو أن تحليل وضع المنظمات في مصر في ضوء مجموعة المتغيرات الراهنة المحلية والإقليمية والدولية يؤكدنا حاجة المنظمات المصرية إلى تحركات سريعة وعاجلة ومدروسة تأخذ في حساباتها أسس الممارسة الإبداعية والتحديثية كي تستطيع التجاوب والتكيف مع المتغيرات المحيطة .

فعلى المستوى المحلي ، أعطت السوق المصرية للمنظمات المصرية فرصة المنافسة المحلية في ضوء الأخذ بالمنهج الاقتصادي الحر وعمليات الخصخصة التي شهدت بيع العديد من شركات القطاع العام والاعتماد بشكل جوهري وأساسي على القطاع الخاص في العديد من المجالات لكي ينهض بأعباء التنمية ، ولعل الأخذ بهذا المنهج الاقتصادي يجعل من المنافسة داخل السوق المحلي أمر حتمي ويحرك المنظمات المختلفة على التجديد والابتكار في منتجاتها حتى تحصل على نصيب وافر من حجم السوق المحلي ، وهنا تصبح الحاجة مباشرة إلى الإبداع والتحديث ، فالتواجد في السوق المحلي ، والمنافسة الشديدة من شركات عديدة لها نفس المنتج والخدمة أمر يجبر المنظمات على تشجيع الممارسة الإبداعية والتحديث بما يساعد المنظمات على التفوق داخل الأسواق المحلية .

وعلى المستوى الإقليمي والدولي تعيش المنظمات المصرية في بيئة أهم ما يميزها التقلب الشديد وعدم الاستقرار ، ولعل هذا التقلب هو ما يجبر المنظمات المصرية على ضرورة التحرك للتكيف مع تقلبات البيئة المحيطة ، وذلك من خلال إحداث تحولات وتغييرات استراتيجية كلية أو جزئية من شأنها تمكين المنظمات المصرية من التعايش والتكيف مع المستجدات والتقلبات البيئية والمتلاحقة ، ولعل عدم التحرك السريع قد يكون من شأنه فقدان هذه المنظمات القدرة على التكيف مع هذه المتغيرات ، بل يزداد الموقف سوءاً ويتهدد وجود هذه لمنظمات برمتها ، وقد نتوقف عن الاستمرار في أنشطتها لضعف قدرة إدارتها العليا على التجاوب مع المتغيرات البيئية المحيطة . فالتغيير والتجديد في أداء المنظمات سواء أتصل بالشكل أو النوعية أو الحالة ، ومواءمات كان مصدره خارجياً بفعل مؤثرات خارجية ، أو داخلياً بفعل مؤثرات محلية أو بفعل قوى من داخل المنظمات ذاتها أمر ضروري وحيوي ، فالوضع في المنظمات لا يبقى على حال ثابت ، بل يخضع دائماً لتغيير وتطوير مستمرين .

ومما يزيد من حاجة المنظمات إلى التطوير والتجديد المستمرين صعوبة دراسة المنظمات بعيداً عن البيئة المحيطة ، حيث لا تعمل المنظمات في فراغ من المحيط البيئي ، حيث تتعدد المؤثرات البيئية التي تؤثر على درجة استقرار المنظمات وتشمل التغيرات والاكتشافات التكنولوجية الخاصة بالمنتجات الجديدة وطرق الإنتاج والآلات والمعدات، إضافة إلى التغيرات الإثسانية الخاصة بالعاملين في المنظمات كنتاجا للمتغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية المحلية والدولية .

ونظراً لتعدد المتغيرات البيئية ذات التأثير المباشر في أعمال المنظمات مثل تغير الأسواق ، وقصر دورة حياة المنتج ، وتغير الاتجاهات نحو العمل ، والتغير في الأسواق العالمية والتداول من خلال اتفاقيات الجات ، والتحولات الاجتماعية ، وزيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال المنتجة لنفس السلعة أو الخدمة ، إضافة إلى التطوير التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم يوماً بعد يوم ، جعلت جميع هذه العوامل المدخل البيئي في دراسة الإدارة لدى منظمات الأعمال مدخلاً رائجاً بين علماء وأساتذة الإدارة ، لما للبيئة وتقلباتها من تأثير واضح وفعال في منظمات الأعمال .

ونستطيع أن نمثل من قصي الظروف والمتغيرات التي تعيشها المنظمات المصرية محلياً ودولياً إلى أن هذه المنظمات تواجه منافسة حادة فيما بينها محلياً من جهة ودولياً من جهة أخرى ، كما أنها تعيش بيئة تتسم بالتطور التكنولوجي الذي يزيد يوماً بعد يوم على المستوي الدولي ، ويزداد دور الرأي العام يوماً بعد يوم في توجيه أداء هذه المنظمات بما يتفق مع احتياجاته ورغباته ، كما تلجأ بعض المنظمات إلى مزيد من التوجه والالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية سعياً وراء بناء صورة ذهنية طيبة تساعد على ترؤيخ صورتها ومبيعاتها لدى الرأي العام ، وفي ظل هذه البيئة المحلية والدولية التي تشهد متغيرات متلاحقة وسريعة تأتي أهمية الإبداع والتحدث كأسس لا يمكن التغاضي عنها من أجل تحقيق تطور وتجديد مستمرين في منتجات المنظمات من سلع وخدمات حتى تستطيع التقلب على المستجدات المحلية والدولية المتوالية .

أسئلة الفصل

س ١ : وضح المقصود بالمفاهيم التالية (في حدود ٣ سطور لكل مفهوم) :-

أ- التفكير التحليلي .

ب- العصف الذهني

ج- تنمية المنظمات .

د- الكفاءة والاختراع

هـ- المهارات الفنية

س ٢ : قارن في شكل جدول بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري مبيناً
ليهما أكثر فاعلية ؟

س ٣ : يرى البعض أن التفكير الابتكاري هو عملية تعتمد علي التخيل دون
إجراء دراسة دقيقة للوضع الحالي ... ناقش مدى صحة هذه العبارة
مبيناً أهمية التفكير الابتكاري في دعم القدرات التنافسية في ظل
العولمة .

س ٤ : اشرح باختصار أهم مراحل وخطوات التفكير الابتكاري ؟ وهل ترى
أن القيام بهذه المراحل يضمن للحصول علي أفكار فعالة قابلة
للتنفيذ ؟

س ٥ : هناك أربعة عناصر للتفكير الابتكاري ... ما هي ؟ وهل هذه
العناصر متكاملة ؟ حاول تحديد وتفسير العلاقة بين هذه العناصر .

س٦ : الثقافة التنظيمية - الهيكل التنظيمي - الإبداع - التحديث - القدرات التنافسية - الإدارة العليا ... حدد العلاقة بين هذه العناصر وهل هي متكاملة أم متنافرة ولماذا ؟

س٧ : وضح كيف يمكن قياس الإبداع والابتكار علي المستوى الكلي للمنظمة مبيناً أهمية قياس التفكير الابتكاري بالنسبة لإدارة المنظمة ؟ وهل يكفي قياس الإبداع علي المستوى الكلي أم يتطلب الأمر قياسه علي مستوى جميع الإدارات والأقسام ؟

س٨ : يجب تشجيع جميع الأفكار مهما كانت غريبة أو غير مألوفة أو غير مفيدة وضح لأي مفهوم إداري تنتمي العبارة السابقة ؟ مبيناً رأيك في تطبيق هذا المفهوم بالنسبة للإدارة العليا بالكلية أو المعهد الذي تنتمي إليه ؟

س٩ : المطلوب منك إعداد قائمة مقترحة بعشرة معايير كمية ووصفية يمكن من خلالها الحكم علي القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال ؟ وهل ترى أن القدرات الإبداعية والابتكارية وحدها تكفي لتنمية وتحسين القدرات التنافسية للمنظمة ؟

س١٠ : وضح كيف يكون التفكير الابتكاري جزء أساسي من ثقافة المنظمة ؟ وهل يتطلب تحقيق ذلك في بعض الأحيان إحلال الإدارة العليا بالمنظمة ؟

س١١ : ما هو واقع التفكير الابتكاري في المنظمات الحكومية في مصر ؟ وضح هل هو إيجابي أم سلبي ولماذا ؟ مؤيداً رأيك بالأدلة الكافية ؟

س١٢ : الإبداع - الابتكار - التجديد - التطوير - التغيير هل يمكنك
تحديد أهم الفروق الأساسية بين هذه المفاهيم الإدارية ؟ وأي هذه
المفاهيم تشمل من وجهة نظرك وأيهما أقل شمولاً ؟

س١٣ : ما هي المؤشرات الدالة على أن شخص معين ينتمي لفئة المبدعين
والمبتكرين ؟ وإذا تأكدنا أن هذا الشخص يمتلك قدرات إبداعية
وإبتكارية فكيف يمكن جذبته للعمل بشركتنا خاصة ونحن نعيش في
عصر يتسم بندرة الخبراء والمبدعين ؟

مراجع الفصل

أولاً .. المراجع العربية

■ الكتب :-

- ١- د. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ .
- ٢- عبد المنعم جنيد ، المدخل في السلوك التنظيمي ، دار الشافعي للطباعة ، المنصورة ، ١٩٩٩ .
- ٣- د. علي السلمي ، تطوير الفكر التنظيمي ، مكتبة غريب ، القاهرة ، بدون تاريخ نشر .
- ٤- محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات التفكير الابتكاري : كيف تكون مبدعاً ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٦ .

■ الأبحاث والدوريات العلمية :-

- ١- د . أحمد إبراهيم عبد الهادي ، العوامل المؤثرة في الأداء الابتكاري للعاملين : دراسة تطبيقية علي بعض المنظمات ، جامعة الزقازيق ، العدد الثاني ، ١٩٩٩ .
- ٢- د. سعود بن محمد النمر ، الإبداع الإداري : دراسة سلوكية ، مجلة المدير العربي ، القاهرة ، العدد ١١٧ ، ١٩٩٢ .
- ٣- د. سامي عبد العزيز ، الابتكار والتحديث كمدخل للتنمية المنظمات ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، ٢٠٠١ .

- ٤- د. علاء الدين عبد الغني محمود ، دراسة تحليلية للمحددات
للتظيمية المؤثرة في الاتجاه نحو التفكير الابتكاري لدى العاملين ،
مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة ببني سويف ،
جامعة القاهرة ، المجلد الأول ، ملحق العدد الثالث ، ١٩٩٩ .
- ٥- د. فوزية عيد أحمد مبروك ، د. نادية أمين محمد علي ، دور
الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية الابتكار للعاملين في القطاع
السياحي ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة بسوهاج
، جامعة جنوب الوادي ، العدد الثاني ، ٢٠٠٠ .

ثانياً .. المراجع الأجنبية

■ Books :-

- 1- Luthans . F., Organizational Behavior , seventh
ed. Mc grow – Hill & Inc, New York & others
, 1995 .
- 2- Robbins . S., Organizational Behavior :
Concept , Controversies and Application ,
Eighted , prentice – Hill International & Inc,
New Gercy , 1998 .
- 3- Schermerhorn, J., Organizational Behavior,
Fifth , ed , John willy , sonse & Inc, New York
& others , 1994 .
- 4- Thunder Blot Thinking , Leadership and
Innovation , Thunder Blot Thanking & Inc , V
S , 1995 .

▪ **Periodicals :-**

- 1- Keller , R, Communicators and Innovators in Research and Development Organizations , Academy of Management Journal , V 26 , N 4 , 1993 .
- 2- Lou. L, Work Motivation , Job stress and Employee Well-being , Journal of Application Management studies , Abingdon , U K , V 8 , N 1 , 1999 .
- 3- Stern berg . R., Creativity AS Investment , California Institute Management Review , V 40 , N 1 , 1997 .
- 4- Scott. S, Inventory of Berries to Creativity Thought and Innovative Action , Developing Human Resources Boston , 1998 .

الفصل الخامس

تكنولوجيا المعلومات

مقدمة:

تعاظم وتزايد أهمية ومجالات استخدام التكنولوجيا في العصر الحديث ، وذلك لأسباب عديدة منها كثافة رأس المال المطلوب لاقتناء التكنولوجيا الحديثة والمتطورة ، وأيضاً التزايد السريع والمتلاحق في الإبداعات والابتكارات التكنولوجية ، كما تزايد أهمية وخطورة التكنولوجيا لما تمثله من ضغوط نفسية وعصبية على الموارد البشرية ، بالإضافة إلى إمكانية الاستغناء عن العمالة في ظل النمو التكنولوجي المتزايد ، ناهيك عن أن الإنتاج باستخدام التكنولوجيا المتقدمة يتميز بالسرعة والجودة والدقة وإنتاج الحجم الكبير . ولكل ما سبق من أسباب وغيرها نجد أن متخذ القرارات التكنولوجية يعاني من مخاطر Risks عديدة ومعقدة ، ولذا تظهر الحاجة جلية إلى إدارة التكنولوجيا Managing Technology ، وفي إطار ما سبق ، يمكن القول بأن هذا الفصل يسعى إلى تحقيق كل أو بعض الأهداف التالية :-

- ١- إدارة التغيير التكنولوجي والتعرف على كيفية اختيار التكنولوجيا التي تحقق التميز التنافسي للمنظمة .
- ٢- كيفية ربط التكنولوجيا بالاستراتيجيات العامة للمنظمة .
- ٣- التعرف على تكنولوجيا قطاع الخدمات وأنواعها واستخداماتها .
- ٤- مناقشة ودراسة تكنولوجيا التصنيع وأنواعها واستخداماتها .
- ٥- التعرف على دور الحاسبات الآلية وربطها بعمليات التصنيع .
- ٦- تلخيص لمتطلبات اتخاذ القرارات المتعلقة باقتناء التكنولوجيا والمفاضلة بينها .

ولتحقيق ما سبق من أهداف فسوف نناقش العناصر الأساسية التالية في

هذا الفصل :

أولاً : إدارة التغيير التكنولوجي

١- التعريف والأهمية :

تحتاج التكنولوجيا المتقدمة إلى أموال كثيرة وضخمة أو ما يسمى بكثافة رأس المال^(١) Capital Intensity، والتي تمثل أحد الجوانب الهامة في عملية اقتناء الآلات والمعدات عالية التقنية . وفي هذا المجال يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها " أي عمليات يدوية أو أوتوماتيكية أو عقلية يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات سواء في شكل سلع أو خدمات " حيث تحتاج كل عملية إلى تكنولوجيا (الفن الإنتاجي) حتى ولو كانت يدوية ، وفي المقابل فإن أمام المدير بدائل تكنولوجية عديدة للاختيار منها .

إن إدارة المؤسسات الخدمية والصناعية تتظر باهتمام بالغ الخطورة للتكنولوجيا وأهميتها في تحسين الإنتاجية والجودة ، وعندما يتم تقرير أي أنواع التكنولوجيا تستخدم في المنظمة ، فإن على مدير العمليات أن لا يفترض أن القرار المفضل هو استخدام تكنولوجيا عالية الأتمتة أو الآلية ، ففي السبعينات والثمانينات من ق ٢٠ عرضت تكنولوجيا كثيرة ومتعددة واستخدمت في الولايات المتحدة كعلاج ودواء لكل أمراض ومعوقات الإنتاجية ، كما أن التنبؤات التكنولوجية حذرت من أن استخدام الإنسان الآلي (Robot) في

(١) المقصود بكثافة رأس المال هو رأس المال المستخدم والمستثمر في التجهيزات والمعدات والمهارات الإنسانية اللازمة لعمليات الإنتاج .

الصناعة اليابانية يحدث فجوة كبيرة بينها وبين الصناعات الأمريكية ، ولذا فإن الشركات الأمريكية أنفقت بلايين الدولارات من أجل الآلية أو الأتمتة .

وفي التسمينات بدأت المصانع الأمريكية من نفسها توجد نوع من التوازن والمصدقية والموضوعية تجاه الأوتوماتيكية أو الآلية . حيث يمكن استخدام الآلية كسلاح تنافسي من ناحية ، ومن ناحية أخرى تشكل عبئاً ثقيلاً على المنظمات الصناعية والخدمية ، إلا أن ذلك يعتمد على طبيعة الموقف والحالة التي تستخدم التكنولوجيا فيها . فعلى سبيل المثال ، قامت شركة GM بأتمتة مصنع في مدينة Hamtramck في ولاية ميشيغان لإنتاج ٥٠٠ مليون عربة نقل (شاحنة) وذلك باستخدام ٣٠٠ إنسان إلى كمفامرة ضد شركة تويوتا اليابانية ، وبالرغم من ذلك كانت إنتاجية هذا المصنع منخفضة مع ضعف في الجودة عن المصنع الموجود في مدينة Fremont بكاليفورنيا والذي يعتمد على كثافة العنصر البشري ، والنتيجة أن المصانع الجديدة لشركة جنرال موتورز تعتمد على كثافة أقل من حيث رأس المال عن تلك المصانع التي سبق وأن أنشئت في ظل كثافة متزايدة من رأس المال المتمثل في التكنولوجيا العالية .

ومن ناحية أخرى يمكن تعريف إدارة التغيير التكنولوجي بأنها " العملية المخططة والتي تستهدف منها الإدارة العليا في المنظمة التكيف والتواء مع التكنولوجيا التي تناسب متطلبات الإنتاج والجودة وتحسين القدرات التنافسية باستمرار " ولذلك يمكن القول بأن إدارة التغيير التكنولوجي تحتاج إلى مقومات وعوامل فاعلة أهمها :

(١) - تبنى استراتيجيات متنوعة ومتميزة في مختلف المجالات .

(٢) - ربط التكنولوجيا باستراتيجيات المنظمة .

(٣) - قدرة فائقة في تحليل التكلفة والعائد .

١٣٨٠٠٠ عامل إلى ٧٢٠٠٠ ألف خلال تسع سنوات اعتماداً

على زيادة استثماراتها في استخدام الإنسان الآلي Robot .

(٢) - زيادة حجم المبيعات ، حيث أنه وفي ظل استخدام تكنولوجيا جديدة ومتقدمة فإن المبيعات تزيد ، ففي شركة MCI للاتصالات الأمريكية أنفقت حوالي ٣٠٠ مليون دولار لإدخال نظم الحاسبات الإلكترونية في تشغيل نظم الاتصال ، وهي حالياً تقدم حوالي ٢٠% خصم على مكالمات المشتركين لديها ، كما أنها تقدم خدمات ابتكارية في عمليات الاتصال .

(٣) - تحسين الجودة ، فمن خلال التكنولوجيا الطبية الجديدة يمكن تشخيص الأمراض القلبية والباطنية وغيرها بدون استخدام الأشعة ، كما يمكن إجراء عمليات جراحية بدون جراحة أي باستخدام المناظير وغيرها وهذا يقلل من حجم الأخطاء الطبية والتي قد تكون قاتلة ومميتة في بعض الأحيان ، كما لنخفض وقت الفحص Scanning Times من ٤٥ دقيقة إلى ٢٠ دقيقة في بعض المستشفيات ، بالإضافة إلى انخفاض تكاليف العلاج والإقامة والتغذية والجراحة وغيرها ، وزيادة حجم المرضى الذين يمتثلون للشفاء . وفي مجال التصنيع فإن استخدام الآليات في مناولة المواد الخام أدى إلى تخفيض الأخطار البشرية وتحسين جودة المنتج ، كما أصبحت أوقات تسليم المنتجات للعملاء سريعة ، وبالتالي تقلصت فترات التأخير في تسليم البضائع للعملاء أو التجار ، وكل هذه المزايا تؤدي إلى تخفيض حجم المخزون وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج .

(٤) - تحسين الظروف والأحوال البيئية ، إن استخدام التكنولوجيا المتقدمة في الاتصالات أدى إلى سرعة الاتصال وتقريب

المسافات وتخفيض حجم الضوضاء والتشويش في التليفونات
والمكالمات ، وسرعة الحصول على المعلومات من خلال شبكات
الانترنت ، التسويق الإلكتروني وزيادة استخدام التجارة والبنوك
الإلكترونية .

وعلى الجانب الآخر ، فإن الأوتوماتيكية أو التكنولوجيا عالية
التقنية (الأتمتة) يمكن أن يكون لها جوانب غير مرضية منها :

- (١) - ارتفاع تكاليف الاستثمارات في التكنولوجيا المتقدمة خاصة تلك
المشروعات التكنولوجية المعقدة .
- (٢) - تحتاج المشروعات التكنولوجية الغالية والمرفعة التكاليف إلى
مجهودات كبيرة في الفحص الدقيق والمعاينة والاختيار والتجريب
- (٣) - مخاطر الاستثمار والتي تتمثل في حالات عدم التأكد بالطلب على
المنتجات ، وعدم التأكد بالنسبة للعوائد المتوقعة من المبيعات .
- (٤) - الحاجة إلى تدريب عالي الجودة للموظفين والعاملين الذين سيعملون
على التكنولوجيا المتقدمة .
- (٥) - مخاطر عدم تشغيل الآلات والمعدات طول الوقت أي وجود طاقة
تكنولوجية فائضة أو عاطلة .
- (٦) - قد يقاوم الأفراد التغيير التكنولوجي خوفاً من فقد وظائفهم أو مكاتبهم
مستقبلاً .
- (٧) - قد يشعر العملاء بأن المنتجات غير جيدة في ظل التكنولوجيا الجديدة
خاصة إذا ارتفعت الأسعار بمعدلات أعلى من معدلات ارتفاع الجودة.

ولكل ما سبق ، فإن على مديري العمليات Operations Managers
أن يقوموا بكافة الدراسات والبحوث والاستشارات والاتصالات من أجل اتخاذ

لقرار الرشيد عند المفاضلة بين الخيارات التكنولوجية المتاحة ، حيث أن إدارة التكنولوجيا تعني ليس فقط مشكلة الاختيار ولكن أيضاً التخطيط التكنولوجي عند بدء المشروع وحسب نوع نشاطه وظروف المنظمة والسوق والعملاء إلى غير ذلك من الأمور الهامة .

٤ - محددات اختيار التكنولوجيا :

يجب أن تكون لدى مدير العمليات الرؤية والتصور الكامل عند اتخاذ قرار اختيار التكنولوجيا ، وفيما يلي بعض الاقتراحات والمستفادة من خبرات الشركات العالمية في هذا المجال .

(١) - التخطيط الدقيق منذ البداية لاختيار التكنولوجيا المناسبة ، حيث يجب على المدير أن يتوقع ما هي المزايا التي سوف يحصل عليها من اقتناء كل نوع من الأنواع المتاحة من التكنولوجيا ، سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة وغيرها ، وعليه أن يحدد ماذا يمكن للعمليات الجارية أن تحقق ؟ ، وليس ما الذي تحققه بالفعل ؟ ولذا فإن معرفة الوضع الحالي وكيفية تعظيمه أمر ضروري بالإضافة إلى ضرورة وضع الأهداف المتوقعة من التكنولوجيا المطلوبة بعد دراسة وتحليل مختلف العوامل ويفضل أن يتم التحليل في صورة كمية وقابلة للقياس .

(٢) - التبرير الموضوعي Justification وهذا يعني كيفية تبرير الاستثمارات الموجهة للإتفاق على التكنولوجيا، حيث يؤثر هذا جدلاً كبيراً عند اتخاذ القرارات الاستثمارية في المنظمة . ولذا يمكن استخدام أدوات للتحليل المالي التقليدية مثل صافي القيمة الحالية Net Present Value ومعدل العائد الداخلي Internal Rate of Return ، فترة الاسترداد Payback Period ، معدل العائد على

الاستثمار (Return on Investment (ROI ، في اتخاذ القرارات المالية الاستثمارية للمفاضلة بين البدائل والاقتراحات التكنولوجية المطروحة .

والمشكلة الحقيقية ليست في استخدام أي من أساليب التحليل المالي Financial Analysis ولكن المشكلة في كيفية التطبيق ، إن حماية والحفاظ على العمالة تظل أحد الأمور الأساسية الواجب دراستها وأخذها في الحسبان عند إدخال الآلية ، حيث تنقلص تكاليف عنصر العمل كنسبة من إجمالي التكاليف الكلية ، حيث أن تكاليف عمال الإنتاج تمثل اليوم من ١٠ % إلى ١٥ % من إجمالي التكاليف في المصانع الإنتاجية ، أما التكاليف الثابتة على الجانب الآخر فهي تمثل حوالي ٧٠% أو أكثر من كثافة رأس المال - وبالرغم من أن تأثير التكنولوجيا في بعض الشركات العالمية يعتبر محدوداً على عنصر العمل ، إلا أن ذلك مازال يمثل قيداً على إدخال المشروعات التكنولوجية المتميزة . ولذا يجب على مديري العمليات النظر إلى التكاليف المباشرة (العمل) وتأثير أداء الأوتوماتيكية على خدمات العملاء ، أوقات التسليم ، المخزون ، مرونة الموارد الإنتاجية ، وأيضاً النظر إلى بعض الآثار غير ملموسة مثل خدمة العملاء ، المرونة وغيرها ، وعلى مدير العمليات الذكي أن يستحق ويدرس كل هذه الآثار والمتغيرات ويجد لها الصياغة الكمية المناسبة ، فالمنظمة التي تفشل في اقتناء الآلية ، وتنجح في ذلك منظمات أخرى ، فإن الأولى تفقد الميزة التنافسية والنتيجة هي انخفاض العوائد والناجحة عن انخفاض الإنفاق الاستثماري ، وبالتالي وقف العمليات الإنتاجية المتقدمة في المصنع .

وهكذا فإن التقرير الموضوعي لاستخدام التكنولوجيا يظل حبيساً لأساليب التحليل المالي ، ولذا يجب عدم إهمال قياس العوامل الأخرى والتي يمكن

تحويلها إلى قيم مالية ، وبالرغم من أن نتائج للقياس المالي جديرة بالاهتمام وتستحق الدراسة والتحليل إلا أنها ليست ذات كفاءة بمفردها ، ولذا يجب دمجها مع المقاييس الأخرى خاصة العوامل غير الملموسة .

(٣) - الجانب الإنساني : The Human Side إن الوظائف التي يؤديها الأفراد في المنظمة تتأثر إلى حد كبير بالتكنولوجيا والتغيير الذي يتم فيها ، حيث تؤثر الأتمتة على جميع الوظائف في جميع المستويات ، فبعض هذه الوظائف يتم التخلص منها في ظل التقنيات العالية وبعضها يتطور والآخر يتدنّى ، وعندما يكون التغيير الناتج عن الأتمتة محدوداً ، فإن القضايا المرتبطة بالأفراد تصبح كبيرة ، على سبيل المثال قصور التدريب وقصور نظم الدوافع تسبب أضراراً بالغة للأفراد العاملين في المنظمة ، ويجب على مديري العمليات أن يتوقعوا ويتبنوا مقدماً يمثل هذه التغييرات ويعدوا أنفسهم لمعالجتها . إن التحول إلى الآلية يكون سهلاً وغير ضار عندما تكون التكنولوجيا جزءاً من الطاقة الإنتاجية الكبيرة في المنظمة ، وبالتالي لا تسبب أي تهديداً لوظائف العاملين الحالية .

ولكل ذلك فإن التعليم وإعادة التدريب وتهئية العاملين وإعادة تصميم الوظائف بما يتفق مع متطلبات التكنولوجيا الجديدة ، كلها ، أمور هامة يجب القيام بها قبل إدخال الآلية وقد قامت إحدى الشركات الأمريكية في ولاية ميتشيجان (Chrysler) بتقديم حوالي ٩٠٠٠٠٠ ساعة تدريب لجميع العاملين بها قبل أتمتة نظم التشغيل في مصانعها . ومن الأمور الأساسية الأخرى لنجاح تنفيذ وإدخال التقنية العالية هو دمج الأفراد ومشاركتهم الفعلية

في تصميم النظم الجديدة . فعندما قامت شركة فورد بإعادة إصلاح وتطوير أحد مصانعها اشركت العاملين في تصميم الإصلاحات الجديدة وثقلت منهم ٤٣٤ اقتراحاً في هذا الشأن ، ٦٠% من هذه الاقتراحات قبلت ونفذت في عملية الإصلاح والتطوير.

(٤) - القيادة Leadership يجب على مديري العمليات تحديد فريق العمل الذي يقود ويتعاون من اجل إدخال نظم الآلية الجديدة ، كما أن كل الأقسام المعنية بالآلية يجب أن تشارك وتتفاعل مع هذا الفريق ، وعلى الإدارة العليا أن تستمر Ongoing في دعم وتأييد هذا الفريق حتى يتم تنفيذ المشروعات التكنولوجية الجديدة وتصبح واقعاً ملموساً . وعلى كل شخص أن يدرك أن مدير العمليات لديه المعرفة الكاملة بالمشروع التكنولوجي الجديد ، ومن ثم يقف خلفه بسانده ويؤيده ، ويقدم الموارد والإمكانات والأفكار لمدير العمليات والتي تسهل مهامه.

إن عمليات التغيير والتحول من نظام إلى آخر ، خاصة إذا كان التحول جذرياً كما في منهج إعادة الهندسة Reengineering أو كان التحول تكنولوجياً واستراتيجياً ، فإن ذلك يحتاج إلى قيادة واعية ومدركة لأهمية التغيير ، قادرة على دمج الأفراد في عملية التغيير ، وقادرة على تخفيض حجم الأضرار التي تلحق على الأفراد ، وبما يحقق التميز التنافسي وفي ظل تخفيض التكاليف وهكذا وهذا ما يسمى بقيادة التحول Transferring Leadership أو قيادة التغيير Changing Leadership.

ثانياً : تكنولوجيا المنظمات الخدمية

١- طبيعة التكنولوجيا في المنظمات الخدمية :

لا تقتصر عمليات الأتمتة أو الآلية في استخداماتها فقط على المنظمات الصناعية أو الإنتاجية ، وإنما توجد عمليات عديدة يمكن أتمتها في القطاعات والمؤسسات الخدمية . ويوضح الجدول التالي الآلية المستخدمة في بعض الصناعات للخدمة :

جدول رقم (١) آلية بعض الصناعات للخدمة

الصناعة	العمليات الأوتوماتيكية . (الآلية) .
١- الخدمات المالية	أتمتة التجارة - نقل وتحويل الأموال إلكترونياً .
٢- النقل	للمحركات ذاتية الحركة - نظم النقل السريعة لمسافات بعيدة - الطائرات الموجهة ذاتياً - الصناعات العسكرية المتقدمة .
٣- الاتصالات	ماكينات البريد الصوتية - خدمات الفيديو تيكس / الفاكس / E - mail
٤- قطاع الصحة	آلات الغسيل للكلوي والأشعة / لفحص الإلكترونات .
٥- تجارة الجملة والتجزئة	المبيعات الإلكترونية/ التسويق الإلكتروني/ التجارة الإلكترونية .
٦- التعليم	المكتبات الإلكترونية/ حاسبات ترجمة للغات/ التعليم عن بعد .
٧- الخدمات الحكومية	الحكومة الإلكترونية/ فحص البريد إلكترونياً/ تنظيم وحفظ القوانين آلياً .
٨- المطاعم والتغذية	للتقدم في آلات الطهي/ استخدام الاتصالات الإلكترونية في إداء الخدمة .
٩- الفنادق	نظم المفاتيح الإلكترونية/ الرقابة الإلكترونية
١٠- أنشطة وقت الفراغ	للبرامج والمباريات التليفزيونية - الآلات الموسيقية المتقدمة .

ويتضح من الأمثلة المحدودة السابقة ، أن التكنولوجيا المتقدمة وآلية بعض العمليات الخدمية أصبحت سمة سائدة في كل المنظمات والمؤسسات الخدمية ، وفيما يلي توضيحاً لبعض هذه الخدمات :

٢- الاتصالات عن بعد : Telecommunications

لقد أصبح التقدم في الاتصالات عن بعد مثيراً وفعالاً ومذهلاً، حيث أن معظم التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في الاتصالات تعتمد على الحاسبات الآلية ، وأصبحت الآن تأخذ هذا المصطلح Telematics (وهي كلمة تتكون من خليط كلمتين هما الكمبيوتر والاتصالات عن بعد) . وفيما يلي أمثلة لبعض التقدم في أساليب الاتصال عن بعد :

أ - آلة الإجابة الإلكترونية : A voice - Mail Machine

وتسمح هذه الآلة للمستخدمين بتخزين وتسجيل وتوزيع ومتابعة الرسائل الصوتية Voice Messages ، وبمساطة هذه الآلة تجعل المتحدثين يتركون رسائلهم مسجلة ، على التليفون ، وذلك من خلال استخدام المفاتيح المخصصة لذلك ، واستخدامات التليفون المحمول Mobil هي أمثلة واقعية وملموسة على ذلك . واستخدامات آلات الرد في التليفونات المنزلية أيضاً تعكس هذا النوع من التكنولوجيا . ومثل هذه الخدمات مكنت من التخلص من عدد كبير من موظفي الاستقبال ، كما تحافظ على الوقت ، وفي مجال الفنادق تسمح هذه الآلات للنزلاء والضيوف بالتعرف على مواعيد الرحلات والحجز وغيرها من الخدمات ، وقد وصلت مبيعات هذه الآلات في عام ١٩٩٠ إلى ٨١٠ مليون .
• دولار مقارنة بـ ١٢٠ مليون دولار عام ١٩٨٥ .

ب - خدمة الفيديو تيكس : Videotex Service

وهو عبارة عن وسيط إلكتروني للمعلومات يوفر للمستخدمين سواء في منازلهم أو أعمالهم الفرصة لأن يكونوا على اتصال مستمر بما يحدث في سوق العمل أو المنافسة أو أي مجال آخر ويحصلون على قواعد البيانات الحديثة ، كما تمكنهم من أداء مختلف المهام ، مثل التعرف على أسعار الأسهم في البورصة والأسواق العالمية ، أسعار البترول ، المواد الخام ، الاتجاهات العالمية في سوق النقد ، وتعاملات البنوك والشركات المنافسة وغيرها . حيث يحصل المستخدمون على المعلومات من خلال نهاية طرفية Terminal مثبتة بحاسباتهم الشخصية وبالحاسبات الأم وبالوسائط اللازمة ، وهناك آلات تستجيب لنقل الأصوات والتحدث وإرسال المعلومات واستقبالها وتسمى Voice - Response Machine .

ومن أهم مزايا خدمة الفيديو تيكس هي :

- ١- توفير الوقت وتكلفة النقل والاتصال والسفر وغيرها .
- ٢- الحصول على البيانات أولاً بأول .
- ٣- سرعة اتخاذ القرارات .
- ٤- إتاحة حجم كبير من البيانات .
- ٥- تستخدم في مجالات عديدة منها معرفة :
 - أ - المؤشرات الاقتصادية العالمية والمحلية
 - ب- معرفة أسعار الأسواق المالية والبورصات المحلية والعالمية
 - ج- التعرف على بيانات الطقس والظروف الجوية .
 - د - سرعة الحصول على المعلومات الإضافية والأحداث المحلية والعالمية .
 - هـ خدمات وكالات وبيوت السمرة .
 - و- الحجز في شركات الطيران والتأكيد على الحجز أو إلغاء الرحلات.

ز - الحجز في الفنادق والمطاعم وغيرها .

ج - نظام البريد الإلكتروني : (An electronic Mail (e\mail

وهو نظام يتكون من حاسب رئيسي مثبت به عدد كبير من الحاسبات الفرعية . وتسمح البرامج الجاهزة للمستخدمين بالاتصال بالحاسب الرئيسي أو المركزي وإرسال أو استقبال أي رسائل . وقد أدى نظام البريد الإلكتروني إلى تجنب استهلاك الوقت خاصة في إعداد المذكرات والتقارير المكتوبة ، وأيضاً التخلص من مشكلات عديدة ومزعجة خاصة في عملية الاتصالات التليفونية أو البريدية العادية ، هذا بالإضافة إلى أن مرسل الرسالة يتمكن من مخاطبة عديد من الأفراد والجهات في وقت واحد ، فإذا تغير سعر أحد المنتجات في إحدى الشركات ، فإن المسؤولين في الشركة يمكنهم إبلاغ جميع العملاء بالأسعار الجديدة عن طريق E - mail وفي وقت متزامن .

د - ماكينة الفاكس : Facsimile (Fax) Machine

وهي تمكن من إرسال نسخ أو مطبوعات أو خطابات عن طريق خطوط التليفون سواء المستقبل أو المرسل . وقد أدى استخدام الفاكس في المناقصات والمزايدات وفي إرسال المستندات والتقارير إلى الحفاظ تماماً على الوقت ، فلا تستغرق عملية الإرسال والاستقبال إلا دقيقة واحدة على الأكثر ، كما تمكن المدير من الاتصال بمناطق كثيرة في العالم طوال الأربعة والعشرون ساعة أى طوال اليوم . ولذا أصبح الفاكس أحد الطرق الجديدة والمبتكرة ، فشركة American Telephone & Telegraph (AT&T) الأمريكية ابتكرت (Fax - back) وهو عبارة عن نظام للمعلومات معتمداً على التليفون حيث يمكن المستفيدين من الحصول على المعلومات المطلوبة مثل كشالوجات المبيعات ، الخرائط وغيرها .

هـ - التليفون المحمول (الخليوي) : Cellular Phone

وهو عبارة عن تليفون يعطي خدمة راديو متحرك والتي تسمح للأفراد في السيارات والشاحنات والقطارات أن يتحدثوا مع كثير من الناس في مناطق وأراضي بعيدة جداً وبسهولة وبسرعة ، ومن خلال الخلايا الصغيرة جداً Small Cells وليضاً من خلال البرنامج الجاهز Software تتم الرقابة والتحكم في عملية الاتصال ونقل المكالمات إلى مناطق بعيدة .

إن استخدام التليفون المحمول قد وفر عدداً من المزايا أهمها :-

— الاستخدام الأكثر كفاءة للوقت .

— سرعة الاتصال .

— تخفيض تكاليف الاتصال في وسائل أخرى .

والنظم الجديدة من التليفونات المحمولة تسمح بإدراك الأصوات وتمييزها والتعرف عليها وذلك من خلال ناقل ذاتي للأصوات ، وذلك لعدد من الاتصالات الفورية ، حيث يوضح هذا الناقل اسم الشخص الذي اتصل وبياناته الأخرى .

ومما سبق يتضح أن هناك تقدماً مضطرباً في مجال إدخال التكنولوجيا في الاتصالات عن بعد ، وهذا التقدم الآلي أعطى مزايا وفوائد متزايدة لمستخدمي هذه النظم نجملها ونوجزها فيما يلي :-

(١) - سرعة الاتصال وتزايد درجات الدقة .

(٢) - ضمان وصول المستندات في الحال وضمان إتمام المكالمات دون انقطاع أو ضوضاء أو تشويش .

(٣) - الحفاظ المتناهي على الوقت وأهميته .

- (٤) - توفير مزيد من التكاليف التي كانت تستهلك قبل ذلك في الوسائل العادية والسفر والترحال والمواصلات وغيرها ، وما يصاحب ذلك من مخاطر وحوادث .
- (٥) - التوسع في أداء الأعمال وإتمام المهام والتوسع أيضاً في الأنشطة ، وظهور مجالات جديدة للعمل والإنتاج والأرباح مثل التسويــــــــق الإلكتروني ، التجارة الإلكترونية ، البنوك الإلكترونية ، الحكومة الإلكترونية وغيرها .
- (٦) - تدعيم نظم المعلومات وكفاءة عملية اتخاذ القرارات في ضوء كم هائل ومتوفر ومتعدد من البيانات والمعلومات .
- (٧) - زيادة حجم الإنتاج والتوسع في المبيعات وزيادة الربحية ، خاصة أن التعامل من خلال هذه الوسائل يتم على النطاق الدولي .

٣- الخدمات المالية : Financial Services

إن نصف أجهزة الحاسبات الإلكترونية المستخدمة في قطاع الخدمات تستحوذ عليها الخدمات المالية ، وحوالي ٢٥% من رأس المال الكلي في القطاع المالي تستثمر في الحاسبات الآلية وآلات أخرى ، وهي تشكل نسبة تفوق سبع مرات عما هو موجود في الخدمات الصناعية الأخرى .

وفي قطاع الخدمات المالية وقطاع السمرة وقطاع شركات التأمين وشركات الاستثمار كلها تعتمد بشدة على الحسبات الآلية ، وكلها خدمات لها علاقة بالبنوك ووكالات ومؤسسات الائتمان . وفيما يلي نوضح بعض الأمثلة التي تستخدم فيها الآلية لأداء الخدمات المالية أو المصرفية .

• تحويل الأموال إلكترونياً: (EFT) Electronic Funds

Transfer

حيث تقوم البنوك والمصارف بتحويل ونقل الأموال إلى مختلف حسابات العملاء في مختلف البنوك وإلى مختلف دول العالم ، كما يدعم هذه النظم نظام آخر يسمى آلات الإحصاء ومعرفة الحسابات الأوتوماتيكية (ATMs) وهي تسمح للعملاء المتعاملين مع البنوك بإجراء المسحوبات والإضافات ومراجعة الحسابات الخاصة بهم إلكترونياً وهذه الخدمة تقدم خلال الـ ٢٤ ساعة يومياً ، كما أنها أقل تكلفة ، حيث لا تتكلف أي عملية أكثر من ٦٦ر دولار بينما العمليات العادية تصل إلى ٩ر ، ٢ر ، ١ر دولار في بعض الأحيان .

والبنوك تستفيد من هذا النظام حيث أنه غير مكلف بالنسبة لها من حيث التشغيل والسرعة والدقة ، وقد أظهرت إحدى الدراسات الميدانية أن البنوك تتوقع الاعتماد المتزايد مستقبلاً على نظام معرفة الحسابات وإحصاءاتها ومراجعاتها أوتوماتيكية ATMs وأيضاً تزايد ما يسمى بالبنوك التي تدار من المنزل Home Banking أو من موقع العميل ، وخلال فترة التسعينات زاد استخدام تكنولوجيا الخدمات الذاتية إلى أكثر من ٦٠% في مجال استرداد وسحب الأموال Withdrawals ونقلها من بنوك إلى أخرى ولم تكن هذه النسبة أكثر من ١٣% عام ١٩٨٨ ، والمتنبئون يتوقعون زيادة عمليات الإيداع Deposits الأوتوماتيكية ونموها من ٩% إلى ٥٣% ، وأيضاً زيادة العمليات النقدية التي تتم آلياً من ١١% إلى ٥٣% في المستقبل القريب .

- وهناك أيضاً ما يسمى بنظم التجارة الأوتوماتيكية :

Automatic Trading Systems

ففي بورصة نيويورك (NYSE) New York Stock Exchange

تستخدم تكنولوجيا متنوعة من الحاسبات الآلية وأجهزة الاتصال عن بعد لاستقبال عمليات وأوامر شراء أو بيع الأسهم على مستوى العالم ككل ، وأيضاً عمليات نقل وتحويل الحصص والأسهم والأوامر المالية من شركة لأخرى ، ومن مكان لآخر ، وأيضاً هناك تقنيات عالية في جميع البورصات والأسواق المالية العالمية مثل بورصة طوكيو ، بورصة لندن ، البورصة المصرية ، بورصة الإمارات العربية المتحدة وغيرها ، ويسمح استخدام التكنولوجيا بالسرعة في الأداء وكشف الأسواق والأسعار العالمية جيداً ، والتعامل مع عدد هائل من المساهمين في وقت واحد ، فيصل عدد المساهمين الذين تتعامل معهم بورصة نيويورك إلى حوالي ٦٠٠ مليون مساهم يومياً ، ولم يكن هذا العدد يتجاوز ١٤٠ مليون في السابق .

وفي النهاية ، نقول إن أتمتة الخدمات المالية - سواء في البنوك أو البورصات أو الأسواق المالية العالمية وشركات التأمين والاستثمار وغيرها - تؤدي إلى سرعة التعامل والحفاظ على الوقت ودقة الأداء ، والتعرف الفوري على المناطق الخطرة (مثل حالات الإفلاس ، الانهيار ، الانتعاش ، انخفاض الرصيد أو زيادته ٠٠٠ الخ) وكل هذا يمكن من إنعاش السوق المالي والتجارة العالمية وكلها أمور ومتطلبات لازمة لما يسمى بالعولمة المالية Financial Globalization .

٤- أتمتة الأعمال المكتبية : Office Automation

تمثل العمالة المكتبية حجماً كبيراً من قوة العمل سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية ، ففي أمريكا تصل هذه النسبة إلى ٥٨% من قوة العمل والبالغة ١١٦ مليون عامل أي حوالي ٦٧,٢٨ مليون عامل مكثي ، وتصل هذه النسبة إلى أكثر من ٧٠% في البلدان النامية ، فبينما زادت إنتاجية العمالة المكتبية (White Collar) إلى ١% تقريباً خلال فترة الثمانيات ، إلا أن زيادة الآلية المستخدمة في الأعمال المكتبية كانت بنسب أكبر من ذلك كثيراً ، والآلية تساعد في نمطية أو تكرار الأنشطة المكتبية سواء في مجال التصنيع أو في القطاع الخدمي ، كما أن استخدام الكمبيوتر يتزايد حتى في المنظمات الصغيرة Small Firms ، وتستخدم برامج كثيرة منها برنامج معالجة الكلمات A Word Processor وهو نظام للحاسب يسمح بإجراء العمليات المكتبية التالية :

- أ - كتابة المستندات والتقارير والخطابات والمذكرات .
- ب - يستخدم بوفرة في مجال دعم الأعمال المكتبية في السكرتارية .
- ج - يستخدم في تصميم وطباعة الرسوم الهندسية والخرائط .
- د - يساعد المديرين التنفيذيين والعمال المكثبيين في التخزين والاسترجاع والحفظ .

هـ - من خلال دمج نظم الاتصالات ونظم المعلومات تتزايد أهمية استخدام الآلية ، ففي عام ١٩٩٠ وصل عدد الحاسبات المستخدمة في شبكات أعمال المنظمات الصغيرة فقط إلى ما يقرب من ٣,٨ مليون حاسب شخصي Personal Computer ، وقد زادت نسبة استخدام هذه الحاسبات في المنشآت الصغيرة إلى ٤٨% في سنة واحدة ، وشبكات الأعمال هذه تمكن متخذي القرارات من اتخاذ القرارات والحصول على

المعلومات المتعلقة بالمبيعات ، التسويق ، التخزين والجوانب الهندسية والتي تحسن من الإنتاجية وتدعم القدرات التنافسية لهذه المنشآت ، وقد أنفقت محلات Wal – Mart في أمريكا ما يقرب من ٢٠ مليون دولار من خلال ربط شبكة الأعمال بها بقمر صناعي يخدم ١٨٢ منفذ بيع لهذه المحلات ويربطها بالمركز الرئيسي في Bentonville ، ويوجد نظام لربط المورد بعملائه يسمى نظام الأوامر المعتمد على الكمبيوتر Integrated Computer Order Systems حيث يقوم العميل بطلب مستلزمات الإنتاج والأوامر إلكترونياً ويعرف المخزون الموجود لدى محلات ومخازن المورد ، وهناك استخدامات كثيرة لهذا النظام في مجال الشراء وفي المستشفيات والمنظمات الخدمية والإنتاجية على حد سواء .

٥- نظام تبادل المعلومات إلكترونياً :

Electronic Data Interchange (EDI)

يعني تبادل المعلومات والبيانات والمستندات من كمبيوتر إلى آخر بين الشركات وذلك باستخدام أشكال وأنماط معيارية محددة .

إن البرامج الجاهزة Software تسمح بنقل المستندات وتبادل المعلومات حتى لو كان هناك اختلاف بين الحاسبات فيما يتعلق بالبرامج الجاهزة أو جسم الحاسب . ومن هذه المستندات ، الفواتير وأوامر الشراء والمدفوعات ، ويساعد هذا النظام على توفير تكاليف البريد العادية وضمان وصول المستندات دون فقد أو تغيير ، وأيضاً يسمح بفحص ومراجعة المستندات للتعرف على دقتها وإعادة إدخال البيانات والمستندات مرة أخرى إلى الحاسب . ويسمح هذا النظام أيضاً بتخفيض الوقت وزيادة الدقة وتخفيض

التكاليف لإرسال المستندات في ظل EDI من ٢ إلى ٢٥ دولار تقريباً ، وفي ظل آلاف المستندات التي يتم تناولها وإرسالها واستقبالها يومياً في بعض المنظمات ، نجد أن تخفيض التكاليف من أهم مزايا EDI (نظام تبادل المعلومات إلكترونياً) . وفي البنجاب (وزارة الدفاع الأمريكية) أمكن تنفيذ ٨٠% من خطط الشراء عن طريق استخدام EDI ويترتب على ذلك أيضاً تخفيض الإجراءات المكتبية وغيرها .

كما يترتب على استخدام EDI تخفيض حجم المخزون ، ونظراً لسرعة تبادل أوامر الشراء ووصول الطلبات في مواعيدها ، فقد أدى هذا النظام إلى توفير في تكاليف المخزون بلغ حوالي ٦٠٠٠ دولار أسبوعياً في بعض محلات التجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وفي المخازن الكبيرة وتجارة الجملة وصل إلى حوالي ٦ مليون دولار سنوياً ، كما يستخدم نظام EDI أيضاً في الخدمات الصناعية ، ففي خلال الثمانية عشر شهراً الأولى من تطبيقه في بعض شركات صناعة الشاحنات الأمريكية بلغ الوفرة في تكاليف تخزين الشاحنات إلى ١٦٧ مليون دولار .

٦- المطابقة الآلية : Automated Identification

إن أحد الاستخدامات السريعة والكثيرة للآلية هو نظام التشفير Bar Coding ، وهي تكنولوجيا ظهرت حديثاً تشمل آلة للتصوير ، والتي تعطي صورة مشابهة للمستند كما نقرأ الكتابة اليدوية ، نظام التشفير هو عبارة عن نموذج أو مثال للشرائط السوداء الواسعة أو الضيقة والمتبادلة مع المساحات البيضاء والتي يقرأها الكمبيوتر بمعاونة فاحص بصري ، ويمكن طباعة الشفرة مباشرة على المنتج أو على أي لاصق آخر ، والبيانات المطبوعة على هذا اللاصق توضح السعر والمحتويات وتاريخ الإنتاج والصلاحية . وتستخدم

علامة التشفير على منتجات عديدة منها الأدوية والمعدات وخدمات البريد وغيرها .

ثالثاً: تكنولوجيا التصنيع

إن التقدم التكنولوجي يمكن من خلاله تغيير عمليات التصنيع والإنتاج متولماً يحدث في تغيير العمليات الخدمية تماماً ، ويوضح الشكل التالي أنواع الآلية المستخدمة في التصنيع في المصانع الأمريكية .

شكل رقم (١)

أتماتيكية عمليات التصنيع
في المصانع الأمريكية



النسبة المئوية من حجم المصانع التي استخدمت هذه الآلية .

وفيما يلي نناقش أهم أنواع التكنولوجيا المستخدمة في التصنيع :

١ - الآلية الثابتة والآلية المرنة Fixed & Flexible Automation

يوجد نوعين من الآلية هما الثابتة والمرنة أي تلك القابلة للبرمجة .
فالآلية الثابتة : هي التي تشكل تدفق خطوط الإنتاج لإنتاج جزء من المنتج أو المنتج كله في عمليات بسيطة وفي تتابع وخطوات ومراحل ثابتة ، وحتى منتصف الثمانيات فإن معظم المصانع الأمريكية كانت تعتمد على الآلية الثابتة ، وبعضها مازال للآن . والمصانع الكيميائية ومعامل تكرير البترول تستخدم هذه الآلية للآن ، ويعتمد المديرون على هذا النوع من الآلية عندما يكون حجم الطلب كبيراً ، وتصميم المنتج ثابتاً ودورة حياة المنتج طويلة . ومن أهم عيوب هذه الآلية :-

- أ - زيادة التكاليف الاستثمارية لشراء الآلات المعقدة والقادرة على مناولة عدد من العمليات الصناعية المتتابعة .
- ب- عدم المرونة حيث يصمم النظام حول المنتج وبالتالي يكون التغيير صعباً ومعقداً ، خاصة في حالة التكيف مع إنتاج منتجات جديدة .

إلا أن الآلية الثابتة تعظم كفاءة الإنتاج وتكون تكلفة الوحدة المنتجة عند حدّها الأدنى Rock - Bottom ويتفق هذا النظام مع نظام الإنتاج المستمر .
أما الآلية المرنة : فهي الاختيار الآخر لإنتاج العمليات الإنتاجية المتكررة خاصة عندما يكون حجم الطلب قليلاً ، والآلية المرنة أو القابلة للبرمجة Programmable تعكس العملية الآلية والتي يمكن من خلالها إعادة برمجة الآلات لمعالجة وإنتاج مختلف المنتجات ، إن القدرة على إعادة برمجة الآلات يعتبر نافعاً ومفيداً في كل من التشغيل المعتمد على المنتج أو على العملية الإنتاجية وهذه الآلات تمكن من تنوع المنتجات في شكل دفعات صغيرة (الاعتماد على العملية) لها برنامج لكل منتج ، وأي عامل أو مشغل للآلة

يُدخل التعليمات المناسبة للآلة للاختيار بين البرامج . أما الآلات المخصصة لإنتاج منتج محدد (الاعتماد على المنتج) والتي تستمر حتى نهاية دورة حياتها ، فإنها تمكن من إعادة البرمجة لإنتاج منتج جديد من خلال عمليات إنتاجية متتابعة .

ويمكن القول بأن نظام إعادة البرمجة الآلية يصلح في الإنتاج المتغير أو ما يسمى بإنتاج الدفع Batches Production وهو يعطي مرونة كبيرة لرجال البيع والتسويق لإشباع احتياجات العملاء المتغيرة ويدعم القدرة التنافسية في السوق العالمي للإنتاج . إلا أنه يحتاج لمزيد من الخبرة والنفذة والصيانة والتصميم . الخ .

ويمكن القول بأن الآلية القابلة للبرمجة تكسر العلاقة العكسية التقليدية بين مرونة الموارد وكثافة رأس المال ، بمعنى أنه كلما كان شراء واقتناء الموارد مرناً كلما كانت كثافة رأس المال المطلوبة ضعيفة والعكس صحيح ، ففي الآلية المرنة فإن كل من كثافة رأس المال العالية ومرونة الموارد العالية تكون مطلوبة ، والنتيجة تسمى اقتصاديات النطاق Economies of Scope والتي تعكس القدرة على إنتاج خليط من المنتجات معاً بتكاليف أرخص عما إذا تم إنتاج كل منها بطريقة منفصلة ، وفي هذا الموقف يحدث صراع بين أولويتين متنافستين هما حاجات العملاء ، تخفيض السعر ، ويصبح الموقف أكثر تعقيداً .

٢- دمج الحاسبات الإلكترونية في التصنيع : (CTM)

إن للتصنيع المعتمد على استخدام الحاسبات الإلكترونية Computer Integrated Manufacturing يعكس مصنع كامل الآلية يمكنه تصنيع منتجات عديدة ومتنوعة بدون استخدام وتدخل العنصر البشري ، وهناك بعض

المصانع التي تعتمد على عدد محدود من الأفراد وتستطيع أن تبقى وتستمر ، والمفهوم السائد الآن هو عدم تعيين الأفراد مع وجود الآلية . والتصنيع المعتمد على دمج الحاسبات الآلية هو مظلة كبيرة لمصطلح ومفهوم يعكس إجمالى عمليات دمج الكمبيوتر ومنها تصميم المنتج ، تخطيط العمليات أليا ، الجوانب الهندسية ، أي أن التصنيع يعتمد على نظام معقد للحاسبات الآلية . وفي جوانب أخرى مثل تخطيط الإنتاج ، الجدولة ، الرقابة على المخزون يمكن أن تشكل جزءاً من CIM والتي تحتاج إلى النظام الآلي ولكن ليس بنسبة ١٠٠% ويندمج استخدام الكمبيوتر في كل عمليات التصنيع بدءاً من طلبات العملاء حتى شحن المنتجات والبضائع إليهم .

هذا ودمج الكمبيوتر في عمليات الإنتاج يساعد كثيراً من المنظمات والمنشآت الصناعية حتى تلك التي تكون معدلات الأجور بها مرتفعة ، كما أنه يحافظ على التميز التنافسي في السوق العالمي Global Marketplace . وفيما يلي نناقش مختلف أنواع الآلية والتكنولوجيا والتي تعكس دمج الحاسبات الآلية في عمليات التصنيع ، والهدف من استخدام كل هذه التقنيات هو :

- زيادة الإنتاجية .
- تحسين الجودة .
- توفير مزيد من المرونة .
- وفيما يلي هذه التقنيات الآلية :-

(أ) التصنيع بمعاونة الكمبيوتر : (Computer – Aided Manufacturing (CAM)

وهو الذي يقوم بالتعامل مع عمليات التصنيع من حيث تصميم عمليات الإنتاج والرقابة على أدوات وأجزاء الماكينات وتدفق المواد ، إن مختلف أنواع الآلية القابلة للبرمجة تعتبر جزء من الـ (CAM) .

(ب) التصميم بمساعدة الكمبيوتر : (CAD)

حيث يتم تصميم العمليات آلياً لخلق المنتجات الجديدة والأجزاء الجديدة ، وقد حلت الآلية محل التصميمات التقليدية التي كانت تتم من خلال الرسوم والمخططات التمهيدية Drafts باليد . وتتم عمليات التصميم الآلي من خلال مجموعة برامج جاهزة للرسوم داخل الكمبيوتر ، ويمكن من خلال الكمبيوتر الحصول على أشكال متنوعة ورسومات عديدة والقيام باختبار قوة وصلاحية كل منها على الحاسب أيضاً ، وباستخدام البيانات المخزنة في ذاكرة الحاسب فإن مهندسي التصنيع يستطيعون طباعة الرسوم والتصميمات المطلوبة بسرعة وبدقة .

ومن خلال نظام (CAD) يمكن تخزين واسترجاع وتصنيف البيانات عن مختلف الأجزاء ، وهذه المعلومات تفيد في خلق وإيجاد عدد كبير من الأجزاء اللازمة للتصنيع من خلال مجموعة الآلات الموجودة . ويساعد (CAD) المهندسين والمصممين على تجنب الفقد في الوقت ، كما يمكنهم وبسرعة من الحصول على التصميمات القديمة وأيضاً تعديلها أفضل من القيام بعملية التصميم من بدايتها .

هذا ويمكن من خلال تكامل نظام CAD / CAM تخفيض الوقت والتصميمات والأوراق وغيرها ، حيث أن النظام ينقل التصميم النهائي مباشرة إلى الماكينة المطلوب منها صناعة هذا التصميم وبالتالي نحصل على ما يسمى (مصنع بدون أوراق) Paperless Factory ، وهذا يؤدي إلى السرعة وانخفاض الأخطاء والتخلص من الازدواج بين المهندسين والمصنعين .

(جـ) الآلات المراقبة عددياً : Numerically Controlled Machine (NC)

إن الآلات المراقبة عددياً هي آلات كثيرة ذات أدوات لإنتاج دفعات صغيرة أو متوسطة للأجزاء المعقدة ، ومن خلال البرمجة المتتابعة ومن خلال التعليمات التي تزود بها الآلات فإن الآلات المراقبة عددياً (NC) يمكنها القيام بعمليات ثقب وتحريك وتجويف وأيضاً عمليات الطحن ومختلف العمليات لمختلف الأجزاء بمختلف الأحجام والأشكال المطلوبة ، وقد تم اكتشاف هذه الآلات في معهد Massachusetts للتكنولوجيا عام ١٩٥٠ وذلك بهدف إيجاد طريقة أكثر كفاءة لتصنيع محرك الطائرة . وهذا النظام يعتبر الأكثر استخداماً في الآلية المرنة أو القابلة للبرمجة ، والتجهيزات الجديدة منها تستقبل التعليمات من الحاسب وليس من شريط مثقب أو كارت كما كان في الماضي .

إن حوالي أكثر من ٤٠% من الآلات المراقبة عددياً توجد في اليابان ، ومنذ بداية الثمانينات فإن الصناعة اليابانية أنفقت ضعف ما أنفقته أمريكا الشمالية أو الصناعة الأوروبية على التجهيزات والمعدات الصناعية ، وأنفقت أكثر من ٥٠ % زيادة عما أنفقته أمريكا وأوروبا في صناعة واستخدام الآلات المراقبة عددياً باستخدام الكمبيوتر (Computerized Numerically Controlled (CNC Machines .

(د) الإنسان الآلي الصناعي : Industrial Robots

لقد نال الإنسان الآلي شهرة واسعة خاصة خلال فترة الثمانينات من القرن العشرين ، وقد ارتبطت صناعة الإنسان الآلي بخطوط إنتاج مصانع جنرال موتورز (GM) في ١٩٦١ والإنسان الآلي الصناعي متعدد الاستعمالات فهو مبرمج من خلال الآلات المراقبة عددياً لأداء مختلف المهام فهو عبارة عن مجموعة من الأجزاء والمكونات ، أو كما يسميها البعض (عمالة ذات لياقة حديدية) مصممة للعمل مستقلة عن الرقابة البشرية . ومعظم هذه

الأجزاء ثابتة ومستقرة على أرضية المصنع مع وجود ذراع يستطيع الوصول إلى المواقع الصعبة . والذراع يؤدي ستة حركات نمطية ، وذراع أو يد الإنسان الآلي يطلق عليه أداة أو عامل الكفاءة النهائي حيث يقوم بالعمل بدقة . ويمكن لهذه الذراع أن تتغير لتؤدي مختلف المهام مثل مناولة المواد الخام ، اللحام ، الرش ، التجميع والفحص والاختبار وغيرها .

والجيل الثاني من الإنسان الآلي مجهز بأجهزة حساسة تمكنه من رؤية ومشاهدة وأداء أي استعمالات جديدة ، فمثلاً يمكنه غسيل الشبابتك ، قطع الفاكهة من أشجارها ، المعالجات الكيميائية في المعمل ومناولة المواد الإشعاعية وهكذا .

إن التكلفة المبدئية للإنسان الآلي تعتمد على حجمه ووظيفته وعوامل أخرى تشمل تعديل المنتج لكي يتكيف مع الإنسان الآلي وإعداد مكان العمل لتكوين وتنصيب الإنسان الآلي فيه . ومن مزايا استخدام الإنسان الآلي تخفيض الفاقد في المواد الخام ، تزايد الجودة وتخفيض عنصر العمل البشري ، ويعتبر علاجاً لقوة العمل حيث يقوم بأداء مهام تكرارية بدون تعب كما أنه لا يحصل على أجر ، كما يؤدي المهام الخطرة بدون أي شكوى . ويوضح الجدول التالي مزيداً من الخصائص الأخرى للإنسان الآلي :

جنول رقم (٢)

خصائص أخرى للإنسان الآلي الصناعي

الخاصية	الخبرة العملية
تكلفة الاستثمار	من ٢٠ ألف إلى ١٠٠ ألف دولار معتمدة على الحجم والوظيفة والمهام المطلوبة .
فترة الاسترداد	أقل من ٣ سنوات
العائد على الاستثمار	من ١٢% إلى ١٨% وتصل إلى ٤٠% في بعض الحالات
حياة التشغيل " العمر الإنتاجي "	من ٥ ألف إلى ٢٥ ألف ساعة عمل
التكلفة السنوية للصيانة	١٠% من تكاليف الاستثمار الأولية / تبدأ للصيانة بعد ١٠٠٠٠ ساعة عمل .
مستويات حجم الإنتاج	أكثر من ٥٠ ألف وحدة إلى أقل من ٥٠٠ ألف وحدة سنوياً
وقت التركيب	من يوم إلى خمسة أيام حسب درجة التعقيد .

وبنهاية فترة الثمانينات من القرن العشرين كان يوجد حوالي ٢٠ ألف ربات في أمريكا الشمالية ، ٢٨ ألف في أوروبا ، ٨٠ ألف في اليابان ، ومن بين الأسباب التي أدت إلى فشل التوقعات في سوق الروبوت في أمريكا الخوف من التأثير على قوة العمل . وفي جميع الأحوال يمكن النظر إلى الإنسان الآلي واستخداماته الصناعية كواحدة من التقنيات العالية والتي تؤدي إلى التميز التنافسي .

(هـ) مناولة المواد أوتوماتيكياً : Automated Materials Handling

فسي كل من المنظمات الصناعية والخدمية فإن كيفية ومتى وبأي وسيلة يتم مناولة المواد الخام تعتبر عنصراً هاماً من عناصر الاختيار التكنولوجي . وتغطي مناولة المواد عمليات تحريك وتغليف وتخزين المنتجات وكل عملية

لها تكلفتها من حيث الوقت والمال ولكنها لا تضيف أي قيمة إلى المنتج ، كما أن مدير العمليات دائماً ما ينظر إلى الطرق الآلية لانسحاب المواد الخام إلى عمليات التشغيل والعكس كمنتجات إلى المخازن . وتعتمد أتمتة عمليات المناولة للمواد الخام على استراتيجية موقع المنظمة . وعندما يتأثر التشغيل بالعمليات فإن الوظائف تختلف ، كما يوجد قدر قليل من التكرار والروتين في مناولة المواد . وفي مثل هذا الموقف ، فإن الآلية لا تكون فعالة ويمكن للعمال نقل وتحريك المواد والتجهيزات في حاويات أو عربات نقل صغيرة أو من خلال الشاحنات ، وعندما يعتمد التشغيل على المنتج وتكون درجة التكرار عالية (نظام الإنتاج المستمر) فإن المناولة الآلية تكون أكثر فاعلية ، بالإضافة إلى أن الأنواع الأخرى من الآلية المرنة تكون متاحة ومناسبة للمناولة وهناك نظم آلية عديدة تستخدم في مناولة المواد الخام آلياً منها :

١ - الناقلات المرجحة آلياً (AGV) (*) ، والتي تستخدم لتحريك المواد الخام بين العمليات الإنتاجية ، وذلك بالتحكم من خلال حاسب مركزي .

ب- نظام التخزين والاسترداد الآلي (AS/RS) (**) وهو عبارة عن طريقة تعتمد على مراقبة الحاسب الآلي في عمليات التخزين أو السحب من المخازن وأيضاً مراقبة الأدوات المستخدمة في عمليات التخزين والاسترجاع . ومن خلال النظامين السابقين (أ) ، (ب) يمكن مناولة المواد استقبلاً وسحباً بطريقة آلية بدون تدخل العنصر البشري ، وقد دلت البحوث على أن الإنتاج في

(**) يشير مصطلح AS / RS إلى تعبير

Automated Storage & Retrieval System .

ظل المنافسة الآلية زاد بنسبة ٢٠% كما أن درجة دقة وجودة الإنتاج وصلت إلى ٩٩,٨% .

جـ- نظم التصنيع المرنة : Flexible Manufacturing Systems

إن نظم التصنيع المرنة (FMS) هي خليط من نظم آلية عديدة تعتمد على المراقبة الآلية ، ومحطات العمل تكون شبه مستقلة حيث يتم مناولة المواد أوتوماتيكياً ، وأيضاً تستخدم ماكينات معقدة . ويتطلب هذا النظام استثمارات مالية ضخمة من ٥ إلى ٢٠ مليون دولار مع قليل من العمالة المباشرة ، ونظام (FMS) يتكون من ثلاث عناصر أساسية هي :-

- (١) - محطات عمل عديدة مراقبة آلياً والتي تؤدي سلسلة من العمليات الإنتاجية ، وتستخدم فيها (CNC) أو الروبوت ونظم أخرى .
- (٢) - نظم نقل مراقبة آلياً لتحريك المواد الخام والأجزاء من آلة إلى أخرى داخل أو خارج النظام .
- (٣) - وجود محطات تحميل ومحطات تفريغ.

(**) يشير مصطلح AS / RS إلى تعبير

Automated Storage & Retrieval System .

رابعاً: متطلبات اتخاذ القرارات التكنولوجية

نتناقش فيما يلي العناصر التالية :-

١- مفهوم عملية اتخاذ القرارات التكنولوجية :

لا تختلف عملية اتخاذ القرار لاقتناء التكنولوجيا عن أي عملية لاتخاذ قرارات أخرى ، وهي تعني المفاضلة بين البدائل التكنولوجية لاختيار ما يناسب ظروف وبيئة المنظمة . ولا شك في أن عملية صلب واتخاذ القرارات التكنولوجية تمر بالمراحل التقليدية وهي باختصار :

١- تحديد المشكلة .

٢- تجميع البيانات المرتبطة بالمشكلة .

٣- تحديد البدائل المتاحة .

٤- المفاضلة وتقييم البدائل .

٥- اختيار البديل الأفضل (القرار) .

٦- تنفيذ البديل (القرار) .

٧- المتابعة والتصحيح المستمرين .

ويعتبر القرار الخاص باقتناء التكنولوجيا من أخطر القرارات في المنظمة نظراً لأهميته وتأثيره على الإنتاجية والجودة والقدرة التنافسية للمنظمة ، وتأثيره على العمالة ، وأيضاً على التكاليف ، والوقت ، وحاجته إلى رؤوس أموال ضخمة ، كما أن نتائج القرارات الاستثمارية الاستراتيجية لا تؤتي ثمارها إلا في الأجل الطويل .

٢- التأثيرات المتبادلة للقرارات التكنولوجية :

إن للقرارات الخاصة باقتناء وشراء التكنولوجيا في منظمات الأعمال (خاصة وأنها كبيرة الحجم) سوف يؤثر في جميع القرارات التي تؤخذ في

- تحليل المخاطر .
- تحليل التكلفة والعائد .
- أساليب القيمة الحالية .
- معدل للعائد الداخلي .
- معدل العائد على الاستثمار .
- فترة الاسترداد .
- نماذج اتخاذ القرارات (شجرة القرارات) .
- النماذج الإحصائية الأخرى مثل أساليب التنبؤ بحجم
البيانات .
- الخ .

- (١١)- تحتاج نظم صنع واتخاذ القرارات التكنولوجية إلى تقنيات عالية في نظم المعلومات الإدارية ، نظم الاتصالات الإدارية .
- (١٢)- دعم وتوجهات الإدارة العليا ورؤيتها الاستراتيجية .
- (١٣)- الظروف التكنولوجية السائدة في البيئات والمنظمات التنافسية ، ومدى تأثيرها على هذه المنظمات وتلك البيئات .
- (١٤)- مرونة استخدام التكنولوجيا في أغراض ومنتجات وخدمات متنوعة ، وأيضاً مرونة نظم الإنتاج والخدمات لاحتضان التكنولوجيا . بمعنى آخر تكيف التكنولوجيا مع الإنتاج والخدمات والعكس .

وفي جميع الأحوال نرى " أن إدخال التكنولوجيا المتقدمة سواء في المنظمات الصناعية أو الخدمية أمراً ضرورياً وحاسماً ، إلا أن القضية الأساسية والمشكلة الرئيسية تتمثل في كيفية إدخال التكنولوجيا المنظمة دون أن يترتب عليها مشاكل إضافية غير تلك التي تعاني منها المنظمة قبل اقتناء التكنولوجيا " .

خلاصة وتحليل

ناقش هذا الفصل موضوعاً هاماً وحديثاً في مجال إدارة المنظمات المتقدمة وهو موضوع إدارة التكنولوجيا ، ومن خلال استعراض ما تم التعرض له يمكن أن نخلص بأهم النتائج التالية :

أولاً : إن إدارة عمليات التكنولوجيا من العناصر الاستراتيجية والمحددة لكفاءة الإدارة العليا في المنظمة ، ذلك أن القرارات الخاصة بالآلية يجب أن تصمم على المستويات الاستراتيجية في المنظمة .

ثانياً : يجب ربط التكنولوجيا المطلوبة بالاستراتيجيات العامة للمنظمة ، سواء في الأجل الطويل أو المتوسط أو حتى القصير .

ثالثاً : للتكنولوجيا والآلية المتقدمة مزايا جوهرية وفوائد متزايدة ، إلا أنها لا تخلو من بعض الجوانب السلبية ، وعلى إدارة المنظمة تعظيم كفاءة استخدامها.

رابعاً : تساهم التقنيات العالية في تحقيق القدرات والميزات التنافسية لمنظمات الأعمال .

خامساً : إن قرار الاختيار والمفاضلة بين الآليات التكنولوجية المتاحة ، يحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث والتحليل واستخدام الأساليب المتقدمة في التحليل المالي وتقييم المقترحات الاستثمارية وغيرها .

سادساً : في جميع الأحوال يعارض العاملون في المنظمة إدخال الأساليب الآلية (الأتمتة) ومن ثم فعلاج هذه المعارضة والتعامل معها هو من صميم القدرات والمهارات الإبداعية للقيادة العليا في المنظمة .

سابعاً: لا يقتصر إدخال الأساليب التكنولوجية في المنظمات الصناعية فقط

بل لا يقل تأثيرها في المنظمات الخدمية كالبريد ، البنوك ، الصحة ،

التعليم ، الإعلام ، الاتصالات وغيرها .

ثامناً: يتوقف إدخال التقنيات عالية الأئمة على العديد من الاعتبارات

والمقومات ، يجب أخذها في الحسبان حتى لا تعتبر التكنولوجيا

المتقدمة عبئاً إضافياً بجانب الأعباء الأخرى التي تعاني منها منظمات

الأعمال .

تاسعاً: في جميع الأحوال ومن خلال التطبيقات العملية في المنظمات الدولية

مثل فورد ، جنرال موتورز ، تويوتا ، هوندا ، فإن إدخال التكنولوجيا

يؤدي لو يجب أن يؤدي في نهاية الأمر إلى :

١- زيادة الإنتاجية .

٢- التحسين المستمر للجودة .

٣- زيادة حجم الإنتاج .

٤- تخفيض الوقت .

٥- تخفيض التكاليف .

٦- سرعة الأداء .

٧- دقة الأداء .

٨- رضا العملاء .

٩- زيادة الربحية .

١٠- تعاضد القدرة التنافسية للمنظمة .

أسئلة للمناقشة

- س ١ : ماذا يعني مفهوم إدارة التكنولوجيا ؟ وما هي أهمية القرارات المرتبطة بهذا المجال ؟
- س ٢ : كيف يمكن الربط بين الخيارات التكنولوجية المتاحة وبين استراتيجية المنظمة ؟
- س ٣ : ما هو دور الإدارة العليا في إدارة واختيار التقنيات العالية ؟
- س ٤ : ما هي مزايا وعيوب الأتمتة (الآلية) ؟
- س ٥ : ما هي أهم الأساليب التكنولوجية الممكن استخدامها لتحسين الإنتاجية في مجال إدارة الأعمال المكتبية ؟
- س ٦ : اشرح الفرق بين الآلية الثابتة والمرنة ؟ مع إعطاء بعض الأمثلة ؟
- س ٧ : ماذا يعني مفهوم مناوله المواد ؟ وكيف يتم آلياً ؟
- س ٨ : اذكر فقط ودون شرح الأساليب الآلية المستخدمة في القطاع الصناعي والقطاع الخدمي ؟ مع شرح أسلوب واحد في كل حالة بالتفصيل ؟
- س ٩ : ما هي أهم الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند إدخال التكنولوجيا المتقدمة ؟
- س ١٠ : الإنسان عدو الآلة الأول ... ما رأيك في هذه العبارة ولماذا ؟ وكيف يمكن فك هذا الاشتباك ؟
- س ١١ : اذكر ما تعنيه المفاهيم التالية :

- a- Managing Technology
- b- Robots
- c- ATM
- d-CIM
- e- CAD
- f- NC
- G- FMS

H- AGV
I-AS/RS
J- e-Mail
k- Videotex Service
L- Cellular Phone
M- EDI
N- NYSE
O- Programmable Automation
P- Fixed Automation

مراجع وهوامش الفصل

- 1- Lee J. Krajewski & Larry P. Ritzman, Operations Management: Strategy & Analysis, N.Y., Addison – Wesley Publishing Co., 1993.
- 2- Gene Bylinsky, The Race to the Automatic Factory, Fortune, February, 21, 1983, pp. 52-60.
- 3- Robert B. White, A Prototype for the Automated Office, Datamation, April 1977, pp. 83-90.
- 4- David A. Collier, The Service Sector Revolution. The Automation of Services, Long Range Planning, Vol. 16. No. 6, December 1983, PP. 11-13.
- 5- Donald Gerwin, Do's and Don'ts of Computerized Manufacturing, Harvard Business Review, March – April 1982, pp. 107 – 116.
- 6- Craig A. Giffi & others, Competing in World – Class Manufacturing: America's 21st Century Challenge, Homewood, ILL: Business One Irwin, 1991.
- 7- Jay Jaikumar, The Boundaries of Business: The Impact of Technology, Harvard Business Review, September, October 1991, pp. 100 – 101.
- 8- Jenkins, K. M & Raedels , A.R., The Robot Revolution: Strategic Considerations for Managers, Production & Inventory Management, Third Quarter 1982, pp. 107-116.
- 9- Hamed Norri, Managing The Dynamics of New Technology: Issues in Manufacturing Management, Englewood Cliffs, N.J., Prentice- Hall, 1990.
- 10- Daniel Seligman, Life Will Be Different When We're All on – line, Fortune, February 4, 1985, pp. 68-72.

الفصل السادس

الذكاء والإبداع القيادي

تقديم:

قد يكون من المناسب للتفكير في القادة ذوي المستويات العالية من الذكاء، فهناك منحة دراسية تمنحها جامعة أكسفورد لفريق مختار من طلاب الدومينات البريطانية والولايات المتحدة الأمريكية وتسمى منحة رودس الدراسية Rhodes Scholars وقد يكون من بين الطلاب الحاصلين على هذه المنحة، طلاباً أكثر ذكاءً وإبداعاً، ومنهم على سبيل المثال الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون، السيناتور بيل برادلي وهم من القادة السياسيين في أمريكا، وهناك قادة سياسيون آخرون في العالم مشهود لهم بالذكاء والقدرة الفائقة على اتخاذ القرارات الفعالة والحاسمة. من ناحية أخرى قد نجد في الحياة العملية أفراداً يشغلون مواقع وظيفية عليا على الرغم بأنهم لا يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء.

ويمكن تقسيم هذا الفصل إلى جزئين أساسيين هما الذكاء والقيادة، ثم الإبداع والقيادة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- تعريف ماهية الذكاء وماهى مقاييس الذكاء الأكثر شيوعاً.
 - ٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء والقيادة.
 - ٣- التعرف على ماهية الإبداع ومكوناته الأساسية.
 - ٤- التعرف على العلاقة بين الإبداع والقيادة.
 - ٥- تنمية مهارات القراءة فيما يتعلق بكيفية بناء وتشديد الجوانب المعرفية والإدراكية التي تدعم الإبداع والذكاء لديهم.
- وفيما يلي نتعرض للجزئين الأساسيين لهذا الفصل تحقيقاً للأهداف السابقة.

الجزء الأول: الذكاء والقيادة

نتعرض فى هذا العنصر إلى ماهية العلاقة بين الذكاء والقيادة؟ Intelligence & Leadership، فهل الشخص الأكثر تألقاً فى أى جماعة عمل يكون دائماً الشخص الأفضل لقيادة هذه الجماعة؟ ونتعرض أيضاً فى هذا الجزء عما إذا كان الذكاء والموهبة الفعلية والإبداع تكون كلها موجودة أكثر فى القادة الأكثر نجاحاً أو غير ذلك. والجزء الأول من هذا العنصر يتعرض للجانب البحثى المتعلق بالعلاقة بين الذكاء والقيادة. ويتعرض هذا الجزء باختصار إلى بعض المناظرات Controversies والجدل الذى تم بشأن الذكاء، وأيضاً لتعرض لتاريخ وطبيعة اختبارات ومقاييس الذكاء وعما إذا كان الذكاء يمكن اعتباره متنبأً نافع لنجاح القيادة. ونناقش العناصر الفرعية التالية ضمن هذا العنصر الرئيسى:

أولاً: ماهية الذكاء

ربما لا يوجد مفهوم فى تاريخ علم النفس كتب له الاستمرار والتأثير الكبير فى حياة العالم الغربى مثل مفهوم الذكاء العام، حيث أن الذكاء العام General Intelligence يلعب دوراً حيوياً وجوهرياً فى حياة وشئون الأفراد. أما الخلافات والجدل فينصبان على وضع تعريف محدد للذكاء، فقد يحدد عدد من القدرات المتميزة والمفضلة للذكاء، كما أن للوراثة Heredity والبيئة دور هام فى الذكاء، كما قد يستدل على الذكاء من القيام بالاختبارات العامة والتى تستخدم فى المدارس والجامعات والمنظمات، ويتميز الأفراد بتماييز أو اختلاف النقاط التى يحصلون عليها فى هذه الاختبارات، وتجنباً لهذه الاختلافات فإن التركيز هنا سوف ينصب على العلاقة بين الذكاء والقيادة، ويعرف (Arvey et al. 1994)، الذكاء بأنه عبارة عن قيام شخص ما تحيط به كل الكفاءة بإتجاز الأنشطة مباشرة من خلال التفكير.

ويعرض هذا التعريف الذكاء في جملة وأيضاً يركز على المقدرة الفردية للأشخاص. وبرغم الاختبارات التي تمت بطريقة منفصلة عن بعضها، والتي ساعدت في تقدير وقياس القدرات الفعلية، إلا أن النقاط المستخدمة في الاختبار تتجه لكي تكون أكثر ارتباطاً، كما تضيف بأن عامل الذكاء العام يختلف باختلاف الأفراد وما يؤدونه من أنشطة عقلية خاصة. ويدل التعريف السابق ضمناً على أن الذكاء لا يرى جيداً ولا يمكن قياسه بسهولة لتحديد أن شخص ما مرتفع أو منخفض الذكاء، ولذا يمكن فقط تقديره أو تخمينه من خلال ملاحظته السلوك كما أن تأثيره على السلوك لا يكون متساوياً في جميع المواقف. فالأنشطة الروتينية لا تشجع نسبياً على الذكاء بينما الأنشطة المفاهيمية المرتبطة بالتفكير والتدبر والتروى تزيد من الحاجة إلى الذكاء ومن ثم فهي تشجع على الذكاء. فمثلاً حل المشكلات المعقدة في الإنتاج يحتاج إلى جوائز وعلاوات ومكافآت تشجيعية تدعم الذكاء، أما الأنشطة المكتبية كالبريد الوارد والصادر والمكاتبية فهي روتينية لا تحتاج إلى تفكير ويكون الذكاء المطلوب لها محدوداً.

إن التعريف السابق للذكاء يجب ألا يفهم منه أن الذكاء ثابت الحجم، وبرغم أن الوراثة تلعب دوراً حيوياً في الذكاء، إلا أن الذكاء يمكن تطويره وتعديله من خلال التعليم والخبرة Education & Experience.

ثانياً: الخلفية التاريخية لقياس الذكاء

استخدمت كثير من النظريات والأدوات بواسطة العلماء مثل علماء الاجتماع Social Scientists لقياس الذكاء Intelligence Testing حيث قام علماء الاجتماع بحل المشكلات الاجتماعية الهامة وذلك من خلال قياس الذكاء، كما تم استخدام قياس الذكاء في البداية لاختيار أفضل الناس الذين

يمكنهم قيادة وتشغيل المجتمع أما متى وأين تم قياس وتطوير اختبارات الذكاء المؤسساتية أو المنظمة Institutionalized فيرى العلماء والباحثين أن هذه الاختبارات بدأت منذ حوالي ١١١٥ سنة قبل الميلاد (B.C.)، في الصين ومن ذلك الحين وحتى بدايات ١٩٠٠ ميلادية فإن الصين كانت تحكم من خلال سلسلة من الحكومات الملكية المتتابعة. وكان الحاكم الملكي مهتماً باختبار القادة الأكفاء لتطبيق البيروقراطية.

هذا وقد قدم الصينيون Chinese سلسلة من الاختبارات النمطية والمعيارية التي قاست للخصائص المطلوبة لنجاح القادة المطلوبين لمواقف الحكم المختلفة ومن أهم هذه الخصائص:

- المعرفة والمهارة في فن الموسيقى.
- الكتابة.
- الرياضة والحساب.
- الشعائر والتقاليد والطقوس الدينية للحياة العامة والاجتماعية.

وتزودنا هذه الاختبارات بمعلومات موثوقة عن كيف أن المجتمع الصيني عرف للذكاء مبكراً. إن قدرة هذه الاختبارات كانت قوية إلى حد بعيد. فقد استخدمت النقاط Scores المحددة والتي يجب على أي مرشح للوظيفة المعنية أن يحصل عليها، وهي الطريقة الوحيدة التي كانت سائدة في المجتمع الصيني.

وكان الملايين من الكتاب الصينيون يحنون لهذه الاختبارات، ففي أي إقليم من المملكة Dynasty فإنه يتم اختيار مائة رجل فقط بعد اجتياز الاختبارات اللازمة من بين ١٠,٠٠٠ رجل لكي يصل المائة رجل إلى المستوى الثاني. أما المستوى الثاني فكان قاسياً وشديداً في اختبارات

للوصول إليه حيث يتم لاختبار واحد فقط من كل مائة رجل وصلوا للاختبار النهائي للإقليم، ثم يسأل هذا الرجل لكي ينافس ويصل إلى مستويات أكبر من الإقليم. وبمعنى آخر إن عملية الاختبار العالية المستوى هذه تستمر حتى الوصول إلى قمة المرشحين في الإمبراطورية Empire الصينية.

من ناحية أخرى، فإن تاريخ قياس الذكاء في المجتمعات الغربية كان أكثر اختصاراً، وبصفة عامة كانت القضايا السياسية والعسكرية خلف تطوير واستخدام هذه الاختبارات. حيث أن ألفريد بينت "Alfred Bient" كان أحد الذين طوروا قياساً جديداً للذكاء في أواخر القرن الثامن عشر. وفي ذلك الوقت كان يوجد في فرنسا قانون للتعليم الإلزامي، وقد سألت الحكومة الفرنسية بينت أن يقدم أسلوب واضح وعادل لتحديد الطلاب الذين سوف يدخلون للتعليم العام، حيث أن المدرسين قبل تقديم مقترحات بينت كانوا يقدمون التوصيات عن الطلاب الذين يقبلون ولا يقبلون في التعليم العام. وقد رأى المسؤولون الفرنسيون أن هذه التوصيات تحكمية وتقديرية لذا لجأوا إلى بينت وقدم اختباراً سمي باختبار أو قياس بينت Bient's Test والذي قابل نجاحاً كبيراً، ثم تم استقدام هذا الاختبار إلى أمريكا عن طريق تيرمان Lowis Terman، وقد عمل تيرمان في جامعة ستانفورد وهو الذي نقل اختبارات بينت وأضاف إليها، ولهذا السبب سمي الاختبار الذي طوره باسم "اختبار ستانفورد بينت للذكاء" Stanford-Bient Intelligence Test، ومتلماً حدث مع بينت فإن تيرمان استخدم مقياسه لكي يساعد المدارس لصنع قرارات تعليمية أفضل، وبالرغم من ذلك لم يكتب لاختبارات ومقاييس الذكاء الانتشار في الولايات المتحدة حتى الحرب العالمية الأولى.

إن المتطلبات الأساسية للقوى البشرية في الحرب العالمية الأولى جعلت من الضروري لقسم إدارة الحرب أن يحدد أفضل قادة من بين

العسكريين، ولقد استخدمت اختبارات الذكاء كمؤشر جيد وكمبتبأ لنجاح قادة الجيش. وقد حسنت هذه الاختبارات بشكل كبير مشكلة أى من المجندين يصبح مجنّداً عادياً أو ضابطاً.

ونظراً لنجاح اختبارات الذكاء فى الحرب العالمية الأولى فإنها استخدمت فى التطبيقات التجارية بدءاً من الأكواخ للصناعية الصغيرة حتى منظمات الأعمال الكبيرة كما أن ملايين الأمريكيين الذين يبحثون عن وظائف يملكون بهذه الاختبارات، وتتم هذه الاختبارات فى مجموعات محددة مستخدمة إجراءات مشابهة لما تم استخدامها فى الصين القديمة، وكانت تلك الاختبارات تتميز بالوضوح والأهداف المحددة كما تنسجم أيضاً بالكفاءة. والتفكير الذى ساد حينئذ هو فى كيفية تطويرها واستخدامها من خلال النظام الميكانيكى. أى الذى يعتمد على الميكانيكية فى الاختبارات.

وفى بداية الحرب العالمية الثانية عادت ثانية وعلى نطاق واسع اختبارات الذكاء لتحديد أو تصنيف الضباط والجنود، وقد استخدمت هذه الاختبارات خلال تلك الفترة لقياس القدرات الخاصة مثل الاستعداد للطيران والتسى تم تطويرها وتعديلها بعد ذلك كما لعبت اختبارات القدرات العقلية Mental Abilities دوراً واسعاً فى المجتمع الأمريكى حتى الستينات إلا أن هذا الدور لم يكتب له الاستمرار بوضوح.

وخلال فترة الستينات حدثت اضطرابات وتغيرات اجتماعية كبيرة فى المجتمع الأمريكى، حيث كانت الاختبارات تتم فى البداية من خلال سلسلة من الأسئلة الموجهة بواسطة علماء من داخل وخارج مجال علم النفس، وقد قام علماء الملوك "من داخل المجال" بتطوير وتقديم نظريات

جديدة فى التعلم. ربما يكون (Skinner) والذى ركز على أن السلوك يمكن تعلمه وتغيير السلوك يعتبر ببساطة ناتجاً عن تغير البيئة.

أما من خارج مجال علم النفس فإن القادة السياسيين والاجتماعيين كانوا يندفعون بقوة تجاه الجودة والعدالة الاجتماعية، ولذا رُويت اختبارات الذكاء كنصائح وأدوات للوقاية من أى أمر غير عادل لتتصيب أو اختيار القادة. واعتبر كتاب (Gould 1981) بعنوان المقياس الخاطئ للرجل هو الكتاب الأكثر رواجاً فى هذه الفترة وقد دافع طابعى الكتب عن اختبارات ومقاييس الذكاء مثل منحني بيل Bell Curve والذى يعكس للذكاء والهيكل الاجتماعى فى الحياة الأمريكية. وبالرغم من استمرار اختبارات الذكاء كقضية عامة إلا أن كثيراً من المناظرات والخلافات بين العلماء الذين يدرسون القضية قد انتهت، وبعض أهم النتائج المقبولة من جانب الخبراء العلميين فى هذا المجال تركز على أن مقاييس الذكاء يمكنها التنبؤ بعدد من المعايير الاجتماعية الموثوقة، وأهم النتائج التى تم استخلاصها من قبل الخبراء العلميين يمكن التعرض لها من خلال العنصر التالى:

ثالثاً: الاتجاه العلمى السائد عن الذكاء

يعتبر الذكاء من أهم الموضوعات التى أثارت جدلاً ونقاشاً واسعاً فى المجتمع الغربى، كما أن نشر منحني بيل أضاف فقط الزيت على النار، إن معرفة القليل جداً عن الذكاء يعتبر أحد المشكلات الرئيسية فى هذا الموضوع بالإضافة إلى عدم وضوح البيانات المرتبطة بماهى ومؤثرات الذكاء خاصة لدى الباحثين السياسيين والاجتماعيين مما يثير الجدل Controversy والخلاف بينهم، فحوالى ٥٠% من العلماء البارزين والمشهورين فى هذا

المجال كانت لهم رؤية مبكرة عن الذكاء، أوضحوها من خلال مطبوعاتهم وكلماتهم الملخصة عن ماهو الذكاء وماهو قياس الذكاء....إلخ.

ونشير فيما يلي إلى أهم النتائج المستخلصة في هذا المجال:

١- الذكاء عبارة عن سمة عامة جداً للطاقة العقلية بين مختلف الأشياء الأخرى والتي تشمل قدرات الشخص الخطة، حل المشاكل، التفكير، إدراك وفهم الأفكار المعقدة، سرعة التعليم والتعلم من الخبرة والممارسة. وبالتالي يمكن القول بأن الذكاء لا يأتي من تعلم الكتب فقط أو المهارات الأكاديمية الضيقة والمحدودة، إن للذكاء انعكاسات واسعة وعميقة على القابلية للتحسين والتطوير لإدراك المحيطات التي تحيط بالفرد. وللذكاء تأثير جانبي يوجد الفهم والإحساس للأشياء وبمعنى آخر يساعد في ماذا يجب أن نفعل؟

٢- الذكاء يمكن قياسه من خلال اختبارات جيدة، وتتميز اختبارات الذكاء بالدقة الكبيرة خاصة في التقدير والجوانب السيكلوجية. في الوقت الذي لم يتمكن فيه العلماء من قياس الإبداع Creativity، خصائص الشخصية وأيضاً للفروق الفردية الهامة بين الأفراد.

٣- يشير مصطلح (IQ) Intelligence Quotient إلى حاصل الذكاء والذي يساوي في المتوسط ١٠٠ درجة على منحنى بيل، ويتم توزيع الأفراد على -- مستوى من الأقل إلى الأعلى، حيث يتجمع معظم الأفراد حول المتوسط والذي يساوي ١٠٠ درجة. فقليل جداً من الأفراد أكثر ذكاءً من حيث يحصل ٣% من الأمريكيان على ١٣٠ درجة وغالباً ما يكونون موهوبين Giftedness وأيضاً حوالي نفس النسبة ٣% من الأمريكيان يحصلون على ٧٠ درجة وغالباً ما يعانون من إعاقة ذهنية أو ما يسمى بالتخلف الذهني Mental Retardation.

٤- إن ارتفاع نسبة أو حاصل الذكاء IQ يكون ميزة في الحياة حيث يساعد في اتخاذ القرارات والتصرفات المعقولة حيث تطلب معظم الأنشطة العملية ذلك. والعكس حيث أن انخفاض IQ غالباً ما يعتبر عيباً خاصة في البيئات غير المنظمة أو التي تتسم بالفوضى.

وقد تكون هناك حالات استثنائية أو شاذة جداً تخرج عن نطاق القاعدة السابقة، إلا أن الواقع العملي والتجربي يقول بأنه كلما ارتفع IQ للأفراد كلما كانت فرص النجاح والتقدم لهم أكبر وأفضل.

٥- إن اختبارات الذكاء ليس لها تحيز ثقافي، بمعنى أن حاصل الذكاء IQ يمكن التنبؤ به وبنقّة لكل الأفراد (خاصة في أمريكا) بصرف النظر عن اختلاف القوميات أو الفئات أو السلالات الاجتماعية. فالفارق فقط في لغة الاختبار للأفراد الذين لا يفهمون الإنجليزية أو العربية مثلاً يمكن إعطائهم الاختبار بلغتهم الأصلية Native Language والتي يفهمونها.

٦- يختلف الأفراد في الذكاء باختلاف بيناتهم وراثتهم الأصلية Genetic Heritage حيث يقدر معدل الذكاء الموروث Heritability من ٠,٤ إلى ٠,٨ على ميزان يبدأ من صفر ← إلى واحد صحيح وهذا يوضح أن السورثة تلعب دوراً بارزاً في خلق وإيجاد اختلافات وفروق فردية بين الأفراد في مستويات الذكاء IQ. ومع ذلك فإن أعضاء الأسرة الواحدة يختلفون جوهرياً فيما بينهم في حاصل الذكاء IQ بمتوسط قدرة ١٢ نقطة، وتسبب جينات الوراثة وتربية وتنشئة الأفراد هذه الفروق.

٧- تعتبر القدرات الطبيعية لدى الأفراد، السمات الشخصية، الجدارة والأهلية، والخبرة وما شابه ذلك، هامة لنجاح الأداء في كثير من

الوظائف إلا أن هناك بعض المواقف والمهام والوظائف المعقدة قد لا تتسم مع الذكاء العام.

رابعاً: وجهات النظر المختلفة تجاه الذكاء

بالرغم من أن حجم كبير من الجدل والمناقشات بين علماء النفس المرتبطة بمزايا وفوائد قياس واختبارات الذكاء قد حسمت وانتهى أمرها، إلا أنه مازال هناك جدلاً مستمراً عن طبيعة الذكاء، وحاول كثير من علماء النفس تحديد هيكل الذكاء باعتبار أنه عبارة عن المقدرة المتكاملة أو الوحدوية A Unitary Ability أو ربما تشمل جميع القدرات العقلية Mental Abilities. وآخرين من علماء النفس رأوا أن العملية التي من خلالها يقوم الأفراد بأداء العمل العقلي المعقد تكون أكثر أهمية من تحديد عدد القدرات العقلية لدى الفرد، وأخيراً رأى البعض أنه لا يوجد شيء اسمه المقدرة المتكاملة أو الوحدوية أو بدلاً من ذلك قالوا أنه توجد سبعة قدرات عقلية متميزة ومتمايزة.

ويمكن القول بأنه توجد ثلاث وجهات نظر نتناول طبيعة الذكاء، وكل منها تختلف في الطريقة التي يتم من خلالها قياس وتقدير الذكاء، خاصة تلك التي تستخدم لقياس قدرات المرشحين للمواقع القيادية Leadership Position وفيما يلي عرض لوجهات النظر هذه:

• **وجهة النظر الأولى:**

تتسم وجهة النظر هذه بمحاولة علماء النفس تحديد عدد القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد، وقد بذلوا جهداً وأنفقوا وقتاً كبيراً في هذه المحاولة، وقد قام العلماء بتنظيم وإدارة مهام عقلية مختلفة لجماعات من

المرشحين لكي يحددوا عما إذا كان أداء الشخص يبقى كما هو أو يختلف خلال هذه المهام.

في بداية ١٩٩٠ لاحظ سبيرمان Spearman أن هناك معامل ارتباط بين استجابات (أداء) الذين تم ترشيحهم في مختلف المهام، وكان هذا المعامل إيجابياً. حيث يؤدي الشخص أحد الاختبارات (المهام) جيداً في الوقت الذي كان يحتمل أن يرجح أن يؤدي فيه الاختبارات الأخرى جيداً، والعكس بالعكس. وفي عام ١٩٠٤ افترض سبيرمان أنه توجد قدرة عقلية متكاملة أشار إليها بالرمز g والتي تكون الأساس للتماسك والتناسق بين درجات الاختبار العقلي.

ومنذ مقال سبيرمان، فإن علماء النفس يجادلون من أجل التوسع في أكثر من القدرة العقلية المتكاملة أو الوحدوية. وعلى سبيل المثال رأى (Guifford 1967) أنه توجد قدرات عقلية منفردة أقل قليلاً من ١٢٠ قدرة. ومع ذلك فإن الإجماع بين علماء النفس اليوم يرى أن القدرات العقلية تكون في حدود من ٦ إلى ١٠ قدرات عقلية متميزة. وكلها مرتبطة ارتباطاً قوياً بـ g ، وبعبارة أخرى فإن معامل g يعرض للقدرة الوحيدة Unitary، العامة General لحل المشاكل العقلية المعقدة. أي أنه يمكن التفكير بداية في g باعتبار أنها تمثل قمة هيكل القدرات العقلية ثم تتبعها بعد ذلك القدرات العقلية المتميزة الأخرى.

ولكن ماهي أهمية معامل g للقادة وماذا يفعلون بها؟ فإذا كانت الإدارة تعتمد على بطارية اختبارات القدرات العقلية لجزء من عملية الاختيار، فإن g حينئذ تعطى ضمانات قوية في الاختبار. ومعظم الاختبارات المعيارية والملائمة للذكاء تقيس g مثل ACT و SAT واختبار التناظر

لميلار Miller's Analogy Test واختبارات أخرى مثل: GRE, LSAT, MCAT، واختبارات ستانفورد بينت للذكاء. وتوجد في الحياة العملية دلالات موضوعية توضح وتؤكد أن g تعتبر أحسن متنبأ فردي للأداء الوظيفي في الواقع للعمل. وذلك بسبب أن g أصبحت متنبأ ومؤشر جيد للأداء، كما تستخدم مقاييس g غالباً في صنع قرارات التشغيل في مختلف المنظمات.

• وجهة النظر الثانية:

تنظر وجهة النظر هذه إلى ماذا يفعل الأفراد عند حل المشكلات الفعلية المعقدة؟ وهذا أفضل من التركيز على ماهو عدد القدرات اللازمة والتي تصنع الذكاء، وتتأثر وجهة النظر هذه بكيف يتم جمع المعلومات وتنظيمها لحل المشكلات المطروحة وماهي الأخطاء والافتراضات التي تكون موجودة عند حل المشكلة وهكذا. ومن أكبر المتحسين لهذا المنهج روبرت ستيرنبرج Robert Sternberg والذي قدم النظرية الثلاثية للذكاء في ١٩٨٥ Triarchic Theory of Intelligence وتتكون النظرية من ثلاث جوانب هي:

الأول: المنظور أو الجانب الأساسي أو التكويني والذي يتكون من ثلاث مكونات لتشغيل المعلومات والتي تشمل:

أ- تعلم كيفية فعل الأشياء؟

ب- تخطيط ماهي الأشياء التي يجب تنفيذها؟

ج- فعل وتنفيذ الأشياء الحقيقية؟

فالأفراد الذين لديهم الجانب التكويني Componential Aspect

للذكاء يكونون مفكرين جيدين كما يحصلون على درجات عالية في اختبارات الذكاء المعيارية. Standardized Intelligence Tests.

الثاني: الجانب التجريبي Experiential Aspect

ويهتم هذا الجانب بروتين الأداء، فعلى سبيل المثال، فإذا أعطى الموظف مهمة جديدة ومتكاملة لأدائها، فعليه تحديد ماهو الإبداع والبصيرة اللازمة في التوصل إلى الاستراتيجية المناسبة لإنجاز هذه المهمة، وماهي عدد المحاولات والتجارب Trials التي سوف يأخذها قبل أن تكتمل مهارته لأداء وإنجاز هذه المهمة، وقد لا ينفذ الأفراد أدائهم بطريقة جيدة في إطار اختبارات الذكاء المعيارية، إلا أنه قد يكون لديهم إبداعاً عالياً لأداء مثل هذه المهام.

الثالث: الجانب البيئي Contextual Aspect

وقد يكون هذا الجانب مكروهاً لمعظم القادة، وقد لاحظ ستيرنبرج في ١٩٩٣ أن بعض الناس لا يؤدون بطريقة جيدة اختبارات الذكاء المعيارية، ولكنهم قد يكونوا متوهجى الذكاء Street Smart وهم يعرفون كيف يتكيفون مع المواقف الجديدة لكي يحصلوا على حاجاتهم أفضل من الأفراد ذوي الذكاء المحدود، وهذه الملاحظة تشكل أهمية كبيرة ذلك لأن ستيرنبرج قدم اختباراً لتقدير الذكاء الإداري المتوهج "العالي"، وأسئلة اختبارات ستيرنبرج تختلف تماماً عن تلك الموجودة في اختبارات الذكاء النمطية.

وجهة النظر الثالثة للذكاء:

وهي ترفض بقاء واستمرار نظرية g، ترى أن هناك ما يسمى بالذكاء المختلط Multiple Intelligence والذي يشمل الذكاء اللغوي، الموسيقى، والمنطق والرياضة، والذكاء المكاني والإحساس الحركي المادي والجسدي، والذكاء داخل الأفراد.

وقدم هذه المدرسة جاردنر Gardner عام ١٩٨٣ وقد أسس نظريته على ملاحظات شائعة وعامة للأفراد. ويرغم أن نظرية جاردنر غير مقبولة إلا أنه يقدم دلالات عملية قليلة لكي تدعم هذه النظرية.

وخلاصة ما سبق، أن المدارس أو وجهات النظر الثلاث للذكاء لكل منها ما يؤيد اتجاهاتها، فهناك أدلة كبيرة لدعم النظرية الأولى حيث أن بقاء وامتداد وتوسع g يعكس أن g تعتبر متبناً جيد ومتماسك لأداء الوظيفة جيداً. كما أن القدرات العقلية قد تتغير من وقت لآخر، إلا أن العلماء مازالون يجادلون ويناقشون حول خصائص أخرى للذكاء مثل السمات الشخصية والقيم والمعرفة الوظيفية، وكلها تلعب دوراً أساسياً في أداء الوظيفة وقد يكون دورها أفضل من الذكاء.

قياس وتقدير الذكاء Assessing Intelligence

لقد استخدم علماء النفس على نحو نمونجي مقياس الورقة والقلم Paper and Pencil Tests لتقييم الذكاء. هذا بالإضافة إلى أن الوسائل الفنية المعتمدة على الكمبيوتر والوسائل الشفهية قد تم استخدامها أيضاً. وقد قدمت كثيراً من اختبارات الذكاء المختلفة وذلك بسبب أن علماء النفس لم يتفقوا على تحديد عام للذكاء، و من أكثر المقاييس المستخدمة مقياسين هما: الأول: اختبار ستانفورد-بينت للذكاء.

الثاني: مقياس WAIS-R وذلك اختصاراً لـ Weschler Adult Intelligence Scale-Revisted وقد استخدم كل من المقياسين لقياس وتقدير عديد من القدرات العقلية مثل الفهم اللغوي - الإدراك المكاني - التذكر - الفهم الاستنباطي - الفهم العددي، لفهم عن طريق التناظر.

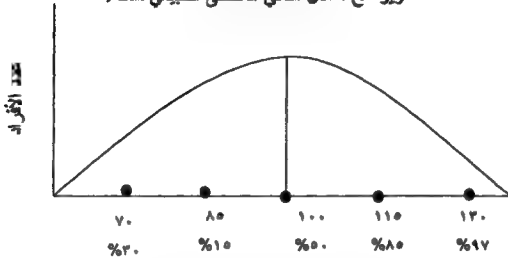
وقد تم قياس وحساب حاصل أو نسبة الذكاء IQ من النتائج العامة لكل من المقياسين السابقين والذين تم استخدامهما غالباً كمقاييس للذكاء العام. هذا وتوجد دلالات واضحة، تحدد أن IQ يعتبر مؤشراً مفيداً لعدد من

الظواهر الاجتماعية الهامة. ومن ناحية أخرى نجد أن الذكاء العام يرتبط بمستويات التعليم، ومستويات النجاح في المدارس والكليات، الاختبارات المهنية والأداء المهني داخل الحرفة أو الوظيفة. هذا وقد تم تطبيق المقياسين السابقين على كثير من المرشحين للوظائف الإدارية، وبالرغم من أن هذه المقاييس تعتبر ممتازة إلا أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة ومجهود في التطبيق.

وتستخدم معظم المنظمات اختبارات الذكاء لاختيار وترقية الأفراد، وقد عدلت هذه الاختبارات لكي تستخدم في تحديد الجماعات وتقييمها ميكانيكياً. وهذه الاختبارات يمكن تقسيمها تقريباً إلى نوعين هما اختبارات السرعة والقوة Speed & Power Tests. فاختبار السرعة يقوم على افتراض أن الفرد الأكثر ذكاءً أسرع في حل المشاكل المعقدة من الفرد غير الذكي. وتتكون اختبارات السرعة من ٢٠ إلى ٣٠ بند، والمرشح يأخذ خمسة دقائق للإجابة عن هذه البنود أما اختبارات القوة فليس لها وقت محدد، ولكن المشكلات تصبح تدريجياً أكثر تعقيداً، والافتراض الأساسي لاختبار القوة هو أن الأفراد الأكثر ذكاءً يمكنهم حل كثير من المشاكل المعقدة أكثر من الأفراد غير الأذكاء.

شكل رقم (١)

ويوضح الشكل التالي المنحنى الطبيعي للذكاء



النسبة المئوية التقريبية لحاصل الذكاء IQ

خامساً: استخدامات الذكاء لدى القادة

لقد استخدم معظم الباحثين علاقة الارتباط لوصف طبيعة العلاقة بين الذكاء والقيادة، وفي كثير من الدراسات ركز الباحثون على إجراء اختبارات الذكاء للقادة وذلك من خلال تجميع البيانات عن مستويات أداء القادة ومعدلات الأداء المستهدفة والمستويات الهرمية التي مر عليها القادة، وقد قررت دراسات Bray & Howard 1983 ومن خلال الإجابات المجمعة من اختبارات الذكاء الموجهة للقادة ولمدة عشرون عاماً الماضية، قررت هذه الدراسات أن هناك علاقة إيجابية للنجاح الإداري في موضوعات الترقية، المستويات التنظيمية والمبيعات وقد تمت هذه الدراسات في شركة AT&T للاتصالات في أمريكا.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد وجه عدد من الباحثين اختبارات الذكاء لعدد صغير من الجماعات التي ليس لها قيادة Leaderless، وطلب من

الجماعة أن تؤدي سلسلة من المهام، وقد سأل أعضاء الجماعة عن مختلف الموضوعات الخاصة بالملوك القيادي. ويقوم باحثي القيادة بعد ذلك بتحديد عما إذا كان الارتباط الإيجابي يزداد بين درجات اختبارات الذكاء وبين التقديرات الظاهرة للقيادة.

وخلال مائتين دراسة منفصلة أجريت لفحص العلاقة بين الذكاء والمقدرة القيادية، وقد تمت هذه الدراسات كموضوعات رئيسية في مجالات ودوريات علمية كبيرة مثل:

- Stogdill 1948.
- Mann 1959.
- Ghiselli 1963.
- Stogdill 1974.
- Bray, Campbell & Grant 1974.
- Cornwell 1983.
- Bray & Howard 1983.
- Lord, De Vader & Allinger 1986.
- Bass 1990.
- Fiedler 1992.

ومعظم هذه المقالات قررت أن العلاقة بين الذكاء والقيادة تكون في نطاق أو مدى $r = 0.3$ وعلاوة على ذلك فإن كل من Lord, De Vader & Allinger 1986 قد استخدموا وسائل إحصائية متقدمة لتقدير الارتباط الحقيقي بين الذكاء والمقدرة القيادية حيث تبين لهم أن $r = 0.5$ وهكذا، فإن عشرة قوائم علمية أو أكثر قدمت دعم كبير للفكرة التي تقول أن القدرة على القيادة ذات علاقة ارتباط إيجابية مع الذكاء.

والسؤال هو ماذا تعني هذه النتائج البحثية Findings لممارسين لقيادة؟ وتتمثل الإجابة فيما يلي:

١- لابد أن يتعرض المرشحين لأي منصب إدارى فى المنظمة لأحد اختبارات الذكاء كجزء هام من عملية الاختيار.

٢- زيادة اتجاه المديرين للذكاء عن كونهم أفراد عاديين. ويصل متوسط الذكاء للمديرين IQ إلى ٨٠% من العدد الكلى للمديرين. وهذا مهم جداً لأن الطلب على المديرين الأنكياء القادرين على حل للمشاكل يزداد عن الطلب على المديرين العاديين.

٣- يجب ملاحظة أن الارتباط بين الذكاء ونجاح القيادة بعيد عن أن يكون مثالياً، إن الناس الأنكياء لا يكونون دائماً أفضل قادة .

The smartest people are not always the best leaders.

أن مقدار الارتباط بين الذكاء والقدرة على القيادة يعتمد على موقف القيادة، فمواقف القيادة ذات الصلة بالروتين وعدم التغيير تحتاج إلى حجم قليل من الذكاء عن تلك المواقف الديناميكية والمتغيرة. وبالتالي يمكن القول بأن الذكاء فى الأدوار القيادية المؤكدة يعتبر مؤشراً جيداً عن الأدوار والمواقف الأخرى.

٤- أن وجود مستويات عالية من الذكاء يكون هاماً عن مستويات القمة التنظيمية، حيث على القادة أن يكتشفوا أفكار جديدة وأساليب جديدة فى البحث عن المعلومات وصنع الافتراضات الدقيقة عن ظروف السوق وعمل الانتماجات الجيدة ولتخاذ القرارات المناسبة. هذا ويمكن القول بأن الأبحاث توضح أن للذكاء بمفرده لا يضمن نجاح القيادة:

The intelligence alone does not guarantee leadership success.

ذلك لأن الفرد النكبي قد لا يكون دائماً قائداً ناجحاً وقد بين
 Sternberg 1986 بعض الأسباب التي توضح لماذا يفشل الأكفء؟
 ويحدد الأسباب التالية:

- (١) الافتقار إلى الدافعية.
- (٢) الافتقار إلى الرقابة الموجهة (الذاتية).
- (٣) الافتقار إلى المثابرة وعدم القدرة على الصبر.
- (٤) الخوف من الفشل.
- (٥) جمود التفكير وعدم القدرة على تحويله أثناء الممارسة.
- (٦) عدم القدرة على رؤية مختلف الأمور "أفرع الشجرة".
- (٧) عدم القدرة على التركيز.
- (٨) الحيرة والتردد.
- (٩) المماطلة والتسويف.
- (١٠) عدم القدرة على إتمام إنجاز المهام.
- (١١) يترك نفسه لأن يكون سميماً أو نحيفاً.
- (١٢) زيادة أو انخفاض الثقة بالنفس عن الحدود الطبيعية.

٥- قد يقرر القادة استخدام اختبارات الذكاء عند تشغيل الموظفين، وهذه
 الاختبارات تتنبأ بأداء الوظيفة في مختلف المواقف، أي أن الذكاء
 يعتبر متنبأ جيد لأداء الموظفين، إلا أن استخدام اختبارات الذكاء
 لاختيار الموظفين قد يكون سلاحاً ذو حدين ذلك أن الذكاء المثالي
 غير موجود والاستثناءات في الذكاء موجودة وقابلة للظهور.
 وأحد الأوجه: حيث يقوم القادة بتشغيل أذكى الأفراد وهذا يجعلهم أي القادة
 يتجهون للأفراد الأكثر قدرة على المشاركة وحل المشاكل المعقدة.

والوجه الثاني: الناس الأنكباء يتجهون أيضاً لأن يكونون مصدرراً للإزعاج والقلق والتوتر لادئم فى المنظمة، حيث يحتاج القادة دائماً إلى التحدى المستمر للموظفين خاصة عند حدوث المخاطر وعدم الرضا من جانب الموظفين.

علارة على ذلك فإن اختبارات الذكاء لا توضح للقادة عما إذا كان الأفراد الذين تم اختيارهم سيعملون كفريق واحد أم لا.

٦- لاحظ كل من 1974 Stogdill & 1963 Ghiselli أن علاقة الذكاء بالقيادة غالباً ما تأخذ شكل المنحنى. حيث من الممكن أن يكون القادة أنكباء أكثر من مرعوسهم لكنهم غير مؤثرين فى المرعوسين مثل القادة الأقل ذكاء، إلا أنه يمكن القول بأنه عندما تكون هناك اختلافات كبيرة فى الذكاء بين القادة وتابعيهم، فإن الاتصالات تكون ضعيفة كما أن ذكاء القادة يصبح عائفاً يؤثر على فهم المرعوسين (Bass 1990). وقد أضاف كل من Gilson 1992, Fiedles 1992 أن القادة الأقل ذكاء وأكثر خبرة يكونون أفضل تأثيراً فى المواقف للضاغطة من القادة الأكثر ذكاء وأقل خبرة.

سادساً: القادة والضاغطة: نظرية الموارد المعرفية

يلاحظ من الجزء السابق أن الذكاء يكون أكثر جودة للقادة حيث يسيطر القائد من خلاله على بعض المواقف خاصة المعقدة والخطيرة. وقد أثبتت الأبحاث الحديثة أن هناك عيوب ومعوقات للذكاء. وعندما يتعرض القائد لموقف ضاغط فعليه التصرف بمعنى أن يكون القائد أو لا يكون، وقد أوضحت البحوث فى هذا المجال أن ذكاء القائد يؤثر فى كفاءته وممارساته

وتصرفاته. وقد لا يكون ذلك مدهشاً أو غريباً، ذلك أن الضغوط تؤثر في السلوك في مختلف المواقف ولذا قدم كل من فيدلر وجارثي Fiedler & Garcia 1987 نظرية الموارد المعرفية Cognitive Resources Theory والتي يشار إليها بالمصطلح CRT وتشرح هذه النظرية العلاقة بين ثلاثة متغيرات أو عناصر أو موارد هي:

الأول: ذكاء القادة Intelligence of Leaders.

الثاني: خبرة القادة Experience of Leaders.

الثالث: الضغوط Stress.

وكل هذه العناصر الثلاثة تؤثر في أداء الجماعة ككل ويمكن تحديد تعريف للعناصر الثلاثة السابقة كمايلي:

الذكاء: وقد عرفه فيدلر، جارثي كأحد المحددات الأساسية لكفاءة أداء الأنشطة الموجهة عن طريق التفكير والقياس النموذجي المستخدم من خلال الاختبارات النمطية.

الخبرة: والتي تعرض الجوانب المألوفة للسلوك والمعرفة المبنية على التعلم العالي وأيضاً المهارات المكتسبة للتصرف بكفاءة في المشكلات المرتبطة بالمهام.

وبالرغم من أن الخبرة تتكاثر في ظل الظروف الصعبة أو المعقدة والضاغطة، إلا أنها أي الخبرة توفر خطة للتراجع عندما يكون هناك ضغط، وكثير من الدراسات عرفت الخبرة باعتبار أنها الوقت الذي ينقضي في الوظيفة أو المنظمة. أي أن الخبرة يمكن اكتسابها من خلال العمل والممارسة.

الضغط: وعرف على أن ناتج عن الصراع المرتبط بالمشرفين ومقيمي الأداء، وأيضاً الناتج عن العلاقات الشخصية المتداخلة والتي تكون معوقة للأداء ومؤخرة لحل المشكلات المطروحة.

وبالإجمال فإن العناصر المعرفية الثلاثة CRT تقدم برنامجاً أو مخططاً لشرح كيف أن سلوك القادة يتغير معتمداً على إدراك مستويات الضغوط والتي تؤثر في أداء الجماعة. هذا وتعتمد نظرية للموارد المعرفية على مؤشرين كبيرين ذات صلة بكل من الذكاء والخبرة والضغط وأداء الجماعة هما:

الأول: يرتفع أداء الجماعة عندما تكون خبرة القائد مرتفعة والذكاء منخفض وذلك في المواقف عالية الضغط.

الثاني: عند مستويات عالية من الذكاء وفي ظل خبرات أقل لا يكون القادة على المستوى المرغوب فيه في التعامل مع المواقف عالية الضغط، وقد يكون أداء الجماعة مرتفعاً عندما تكون الظروف ذات ضغوط منخفضة. علاوة على ذلك فإن مستويات خبرة القادة قد تكون معوقة في ظل المواقف منخفضة الضغط. وبكلمات أخرى فإن الخبرة تعتبر عاملاً مدعماً للقادة في ظل الظروف عالية الضغط، وقد تكون عائقاً للأداء في حالة عدم وجودها أو غيابها.

إن المؤشرين السابقين (الافتراضيين) هما أساس نظرية الموارد المعرفية CRT ويمكن رؤيتهما يومياً في الحياة اليومية. وفي معظم الأحيان قد لا يسيطر الذكاء على الأداء وإنما الخبرة. ففي تنظيمات معينة مثل فرق الرياضة، العمليات العسكرية، تنظيمات المتطوعين يتم اختيار قادة هذه التنظيمات في إطار تزايد قدرات أعضاء هذه الجماعات للأداء الأفضل في ظل ظروف عالية الضغط، وبالرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أن أحد مشاكلها هو الانقسام الواضح بين الذكاء والخبرة، فقد بحثا كل من فيدلر، جارثي في مستويات متفاوتة من الذكاء والخبرة، لكنهما لم يقدموا الرأي عندما

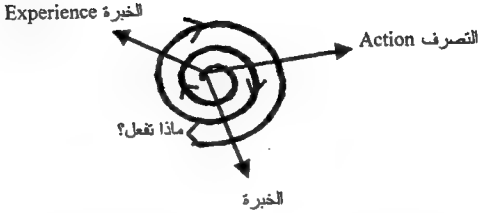
تكون مستويات الخبرة والذكاء متساوية، هذا بالإضافة إلى أن بحث Gibson 1992 لم يوضح أن كثيراً من القادة يجمعون فقط بين الخبرة والذكاء ولكن سوف يتراجع القادة بالاعتماد على خبراتهم في المواقف الأكثر ضغطاً ويستخدمون نكائهم لحل المشكلات الخاصة بالجماعة في الظروف منخفضة الضغط.

والأهمية المتزايدة لنظرية الموارد المعرفية CRT هي أن أفضل وأحسن القادة غالباً ما يكونون أنكياء وخبراء Smart & Experienced ذلك أن الذكاء الموروث أو الأولي قد يساعد على حل مشكلات العمل، ولكن الذكاء المتدج مع الخبرة والمعرفة العميقة لموقف العمل يعطي نتائج أفضل.

ومن ناحية أخرى، فإن البحث الذي أعده كل من Schmidt & Hunter 1992 أوضح أنه بالرغم من أن الذكاء يعتبر مؤشر فعال ودقيق لأداء الوظيفة، إلا أن العلاقة بين الذكاء والأداء قد لا تكون مباشرة، ولذا برهن على أن المعرفة الوظيفية قد تكون أفضل مؤشر للأداء الجيد عن الذكاء. علاوة على ذلك فإن الأفراد الأكثر ذكاء يكونوا قادرين على اكتساب معارف ومهارات كثيرة عن الوظيفة ويؤدون وظائفهم بمعدلات أسرع من الأفراد الأقل ذكاء ، والنتيجة أن هناك علاقة غير مباشرة بين الذكاء والأداء الوظيفي ، وهكذا يمكن القول بأن الذكاء يساعد القادة في حل المشكلات المعقدة ، والأكثر أهمية أن الذكاء يمكن للقادة من خلاله اكتساب المعارف والمهارات بسرعة وبما يمكنهم من صنع قرارات فعالة بفهم وذكاء ومعرفة. أن هذه النتائج تعتبر أحد المكونات المؤثرة الهامة لنموذج AOR والذي يمكن بيانه كمايلي:

شكل رقم (٢)

لؤلؤية الخبرة



الملاحظة Observation

- ماذا حدث؟
- النتائج
- التأثير على الآخرين

التأثير Reflection

- كيف تنظر لها الآن؟
- كيف نشعر نحوها الآن؟

الجزء الثاني: الإبداع والقيادة

مقدمة:

نتعرض فى هذا العنصر إلى التعرف على ماهية الإبداع، ومكوناته وعناصره الأساسية، وأيضاً المعوقات الجوهرية للإبداع والطرق الأكثر سرعة لنشر الإبداع بين المرؤوسين، وعملياً فإن كل معهد علمى فى أى مجتمع يهتم بتدريس التعلم والتعليم والدين والحكومة والأعمال وكيفية مواجهة ديناميكيات وتعقيدات التحديات السائدة المحلية والخارجية. ومن غير المدهش أننا نرى كثير من منظمات الأعمال تخصص جوائز قيمة مالية ومعنوية للقاءة الأذكاء والمجددين والمبدعين فى مجالاتهم العملية والعلمية المتنوعة.

فإذا سألنا عن أحد الأشخاص الأذكاء الذين نعرفهم؟ وسألنا عن أحد الأشخاص المبدعين الذين نعرفهم؟ فهل سنجاوب بنفس الاسم أم ماذا؟ وللإجابة ربما إذا بدأنا هذا الجزء بحالة عملية فى التطبيق وهى حالة حل المشكلات. فالمشكلة التى تواجهنا فى بعض الأحيان قد تكون مشابهة لما واجهنا من قبل، وفى جميع الأحوال فإن حل المشكلات يحتاج إلى إجراءات وخطوات تكاد تكون معروفة من الخبرة والمعرفة والموقف.

فهناك بعض المدرس التى تعلم الأفراد المواقف والحلول الصحيحة لمختلف المشكلات المجددة جيداً، فمشاكل الحساب والرياضيات تتطلب تطبيق صيغ أساسية محددة. كما أن الإعداد لمباراة رياضية فى كرة القدم يحتاج إلى حجم كبير من المشاركة والتدريب على مختلف المهام التى تتطلب تجميع كفاءة وفعالية الفريق معاً. قواد الجيش Commanders فى أوقات

الحرب يحتاجون إلى التنسيق والإعداد والتدريب والممارسة السابقة في مباريات الحرب التدريبية "المحاكاة" ويجب أن يكون قادة الحرب على أتم استعداد لمفاجآت المعركة Battle والتي قد لا يتوقع حدوثها، كما يجب أن يكون القادة واسعى الحيلة Resourcefull وأن يكونوا قادرين على أخذ زمام المبادرة في المواقف غير المتوقعة مقدماً.

لما في منظمات الأعمال فإنها تواجه بعدد لا حصر له من المشاكل التى تحتاج إلى حلول إبتكارية من خلال نجاح الأفراد والمديرين معاً فى التوصل إلى أفكار جديدة وحلول متميزة وبناءة. مثلاً فإن تطوير رأس المال الفكرى I.C. وإبتكار وتجديد منتجات وخدمات المنظمة يمكن أن يكون هاماً جداً لبقاء بعض المنظمات التى تعتمد على جزء كبير من استراتيجيتها حول الإبداع Creativity.

ومثال لذلك فإن شركة تويوتا حددت فى عام ١٩٩١ هدف للموظفين وهو أن يضع الموظفون ٤٨ اقتراحاً شهرياً لتحسين عملية تصنيع السيارات، وقد أقرت إدارة الشركة أكثر من ٩٨% من الاقتراحات المقدمة. ومثال آخر لشركة 3M والتى حددت أن يكون ٢٥% من العائد العالمى لها يأتى من بيع المنتجات التى يكون عمرها أقل من ٥ سنوات.

وبالرغم من أن إبداع القادة أنفسهم يساعد فى خلق وإيجاد منتجات وخدمات وأساليب جديدة للمنظمة، فإن الأكثر أهمية هو جعل مرعوسيهم يحاكونهم فى الإبداع ذلك لأن إبتكار Innovation منتجات وخدمات وأدوات جديدة يكون أكثر فعالية على مستوى الأفراد والعاملين فى خطوط الإنتاج أكثر من العاملين فى الإدارة العليا.

وفى إطار التقديم السابق فسوف نناقش العناصر الفرعية التالية فى هذا الجزء:

أولاً: ماهو الإبداع:

يعرف (Cronbach 1984) الإبداع بأنه التفكير المختلف Dwerger Thinking والذي يعنى توافر المهارات والبراعات التى يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماماً، بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة Reactivity is the ability to see something in a new way. فعندما اكتشف نيوتن Newton الجاذبية Gravity كانت لديه بصيرة نافذة وقوية لإدراك التشابه الجوهرى بين سقوط التفاح من شجرة التفاح وبين دوران القمر (Koestler 1964)، وجميع الأفكار الجديدة سواء فى الاتصال والتليفون والكهرباء والحاسب الآلى جاءت من خلال ملاحظات ميدانية أدركها العلماء وطوروها أو من أتى بعدهم للتوصل إلى الاكتشافات الحالية المتقدمة. ولذا يمكن القول بأن كل هذه الرؤى نظرت لشيء واحد لكنها رأت شيئاً آخر. وهكذا فإن الإبداع هو القدرة على النظر للأشياء من مناهير مختلفة وجديدة.

أن التوصل إلى أفكار حديثة وقيمة وغاية فى التقدم يجب أن يصاحبها مستويات متعالية من التفكير المنظم والتقييم الموضوعى المبني على المنطق والاستنتاج، والأفكار الحديثة قد تساعد ولا تساعد فى حل المشكلات كما أن الإبداع يمكن رؤيته فى المجالات المحددة والمجالات الفرعية والعامة مثل إبداع مؤلفى وملحنى الموسيقى وإبداع علماء الرياضيات والفيزياء والفلك وغيرهم.

وهناك استفسارين أو سؤالين عن علاقة الإبداع أو التفكير المختلف بالذكاء والثانى عن تقييم القدرة على الإبداع، ويرى أحد الباحثين أن التفكير

المختلف يرتبط بالذكاء لكنه يظل باقياً كقوة منفصلة. وأكد البعض على أن الذكاء ضرورياً ولكنه لا يضمن الإبداع، فبعض مستويات الذكاء العام تكون ضرورية للإبداع، لكن وجود مستوى عالٍ من الذكاء لا يضمن الإبداع. من ناحية أخرى فإن التقدير والتقييم الحقيقي للإبداع ليس موضوعاً سهلاً، حيث أن اختبارات الإبداع أو التفكير المختلف يكون مختلفاً عن اختبارات تقدير التفكير المتقارب Convergent Thinking.

إن لاختبارات التفكير المتقارب إجابة واحدة مفضلة أما اختبارات الإبداع أو التفكير المختلف فلها إجابات متعددة وكثيرة. وذلك لأن الإبداع يكون في مجال خاص ومن ثم لا يكون واضحاً حيث ينتج العديد من الاستخدامات لموضوع عام ومتاح مثل موضوعات للرسم والتصوير، النحت والتمثيل، كتابة وتأليف الموسيقى، حل المشاكل الفنية للإنتاج.

ومن أمثلة الاختبارات النموذجية للإبداع أو التفكير المختلف مايلي:

[١] تحسين المنتج: حيث يعطى الأفراد نموذج صناعة المنتج ويطلب منهم تعديل هذا النموذج بأي طريقة من شأنها إيجاد استخدامات نافعة للمنتج.

[٢] الاختبارات غير العادية: حيث يسأل الأفراد لكي يأتوا باستخدامات عديدة وممكنة لمنتجات عامة مثل كلبس الورقة، الأغلفة.

[٣] تحديد العاوين: يعطى الأفراد قصة قصيرة لكي يقرعوا ثم يحاولون وضع عنوان واضح لها.

وهناك صعوبة في قياس الإبداع نظراً لأنه يرتبط بكيف يتصرف الأفراد، فالأطفال الذين يحصلون على درجات عالية في اختبارات الإبداع

يكونوا أكثر إدراكاً بينما الأطفال قليلي الإبداع يتجهون لأن يكونوا أكثر حذراً وتتألم حالات عدم الاستقرار وعدم الأمان، أما كبار السن فيكونوا مبدعين بحكم سنهم فى مجالات الدراما والموسيقى والتأليف والفن الإنتاجى والهندسى، ومع ذلك يختلف الأفراد للمبدعين فى المهنة للوحدة.

ويمكن القول بأن بعض الأبحاث وجدت علاقة بين الإبداع والقدرة أو القابلية للقيادة أو برغم قوة هذه العلاقة، فإنها تختلف من مستوى إلى مستوى تنظيمى آخر حسب حجم السلطة، وقد أوضح بعض الباحثين أن الذكاء العام أكثر ارتباطاً بالمديرين الذين يحققون نجاحاً أقل، وأن الإبداع كان أكثر أهمية للمديرين الذين يحققون نجاحاً أكثر.

ثانياً: مكونات الإبداع:

يعتمد الإبداع على ثلاثة مكونات أساسية هي:

١- الخبرة Expertise فهي هامة جداً للإبداع حيث أنها تقدم الحلول الخطيرة والهامة للمشاكل.

٢- التفكير التخيلى Imaginative Thinking: وهو يعكس وجهة النظر التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التى تساعد الأفراد فى رؤية الأشياء الجديدة والمختلفة ويساعد فى التوصل إلى نماذج حديثة وربطها معاً.

٣- الدوافع الحقيقية Intrinsic Mativation: حيث يزداد إبداع الأفراد عندما تزداد اهتماماتهم بالتحديات ويشعرون بها من خلال الموضوعات الهامة والهادفة أو من خلال المشاكل المطلوب مواجهتها، والأفراد المبدعين من المحتمل أن يزداد اهتمامهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم أكثر من الحاجة إلى

مواجهة خطوط الموت "الفشل" أو جمع الأموال أو الضغط على الآخرين.

ثالثاً: معوقات الإبداع:

إن فهم المكونات الثلاثة للإبداع يساعد في التعرف على الظروف التي يمكن أن تعوق أو تيسر الإبداع، ومن هذه المعوقات مايلي:

- الانتقال إلى الخبرة الفنية لا يساعد في تولد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة، وقد حدد فينلر في نظرية الموارد المعرفية أن مستويات عالية من الخبرة الفنية والخبرة العامة مع مستويات أقل من الذكاء يساعد في التوصل إلى حلول مشكلات جديدة ولكن بطرق تقليدية. وهذه الحلول تكون أقل كفاءة من الحلول المثلى ويمكن أن تعوق عملية التفكير الإبداعي.

ومما سبق يتضح أن الخبرة الفنية قد تكون سلاحاً ذو حدين

A Two-Edged Sword

حيث أن الخبرة الفنية ضرورية لإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل من ناحية أخرى يحتاج القادة إلى أن يدركوا أن الخبرة الفنية يمكن أن تجعلهم أو مرعوسيههم على استعداد لإقرار حلول قديمة لمشاكل جديدة.

- مشاكل التقييم: حيث أن مهارات التفكير الخيالي وتوليد الأفكار يمكن أن تكون كلها معوقة للإبداع وذلك عندما يعتقد الأفراد أن أفكارهم سوف تقسم، فمثلاً نجد أن العمال الذين يقدمون مقترحات لتحسين الجودة ويتحدثون عن هذه المقترحات، فإنهم ينتجون إبداعاً أقل من العمال الذين قدموا الاقتراحات المماثلة لكنهم لم يتحدثوا عنها. وعندما يكون لدى أعضاء جماعة العمل اعتقاد بتقييم عملهم في النهاية فيتولد لديهم اتجاه واضح وصريح للحكم والتقييم المبكر عندما يقومون بإداء أعمالهم.

إن هذا الاتجاه يؤدي إلى تخفيض عدد الحلول الابتكارية فعندما يحكم أعضاء الجماعة على الأفكار التي قدمونها فإن نوعين من الاختلال الوظيفي سوف يحدثان:

الأول: يرفض أفراد الجماعة الإحباط الناتج عن عدم موافقة التقييم لحكمهم.
الثاني: التأثير السلبي على أفكارهم والناتج عن اعتقادهم في التفكير السلبي للآخرين خاصة الرؤساء أو المقيمين.

طبيعة الدوافع الدلخلية والدوافع الخارجية:

حيث أكدت البحوث أن الأفراد يتجهون لتوليد مزيد من الحلول الإبداعية عندما يتحدثون عن تأثير الدوافع الدلخلية على الحلول المتولدة مثل الضغوط الناتجة عن حل المشكلة نفسها. وهؤلاء الأفراد أفضل من الذين يتحدثون عن الدوافع الخارجية وتأثيرها على الحلول المتولدة. مثل نظم الأجور والتشجيع العام. وهكذا فالقادة ذوي الاستقلالية الأقل والإدراك والحرية الأقل يكونون أقل إبداعاً من الآخرين.

رابعاً: خطوات تحسين الإبداع:

- توجد أشياء عديدة يمكن للقادة ومرعوسيهم استخدامها لتحسين إبداعاتهم وأفكارهم الجديدة، ومن هذه الأشياء:
- ١- توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية.
 - ٢- التركيز على الدوافع الجوهرية في أداء المهام.
 - ٣- التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسين.
 - ٤- تقصير وتخفيض عملية تقييم والحكم على الحلول المقدمة.
 - ٥- إعطاء المرؤوسين نطاق أكبر في عملية صنع القرارات.
 - ٦- توفير مناخ العصف الذهني Brainstorming.

٧- رؤية الأشياء بطرق جديدة والنظر إلى المشكلات من أوجه عديدة كلما كان ذلك ممكناً.

٨- عدم قدرة أعضاء الجماعة على تحمل مخاطر التفكير الابتكاري

ومن الصعب أن ترى استخدامات جديدة للأشياء التي تكون متشابهة معاً أو أن ترى مثل هذه الأشياء في طرق جديدة ويسمى علماء النفس هذا النوع من المعوقات الذهنية بالثبات أو الجمود الوظيفي Functional Fixedness ولذا فإن أحد الطرق لرؤية الأشياء بطريقة مختلفة هو التفكير في بنود ومكونات الموضوعات المتناظرة معاً أي المماثلة معاً Analogies، وفي إطار هذا المعنى عرف Cronbach 1984 الإبداع بأنه يصنع من الملاحظات الجديدة أو رؤية أحد الأشياء كروية أحد الأشياء الأخرى المماثلة، أي أن التناظر يساعد في حل المشكلات. ويظهر ذلك جلياً في منهج حل مشكلات الإبداع التجارية. وهو ما يسمى "Synectics" والذي قدمه "W.J.J. Gordon 1961".

هذا ويقع دور كبير على القادة في توليد الأفكار الإبداعية وفي جعل المرؤوسين يرون الأشياء بطرق مختلفة ويحاولون علاج المشاكل من أوجه عديدة. فقد يخشى المرؤوسين تقديم الأفكار الابتكارية خوفاً من توجيه الانتقادات اللاذعة لهم أو ما يسمى بالطلقات الانتقادية Potshots، ويمكن للقادة استخدام قوتهم وقيادتهم في دعم وتعزيز وتشجيع الإبداع من خلال المكافآت التي تعطى للمبدعين، وأيضاً أن يتجنبوا عقاب الذين حاولوا الإبداع ولم يفلحوا كما يستخدم القادة تفويض السلطة للمرؤوسين وبما يدعم قدرتهم على تحمل المخاطر. وأيضاً تشجيع المرؤوسين على بناء خصوصيتهم أي استقلالهم وتشييد ثقتهم بأنفسهم لتحمل المخاطر. كما أن المناخ التنظيمي الحر

النظيف والعبادل يساعد على توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية. يجب أن يحذر القادة استخدام قوتهم في إرهاب وانتقاد وعقاب المرؤوسين فكما يقول المثل المأثور "القوة تفسد" Power Corrupts وذلك في حالة عدم الاستخدالم للفعال لها.

وقد أوضح Kanter 1982 أن الضعف الشديد يفسد أيضاً، وقد بين أن المديرين الذين يعانون من الضعف الشديد يقضون معظم وقتهم في الدفاع عن وظائفهم وأقسامهم وإداراتهم أكثر من المشاركة البناءة أو التعاون للفعال مع الآخرين في الممارسات المنتجة.

أن الحاجة إلى دعم إبداع المرؤوسين من قبل القادة أصبحت ملحة وهامة خاصة في المنظمات البيروقراطية التي تعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على الأداء بصرف النظر عن مقترحاتهم وردود أفعالهم. حيث أن الروتين الشديد والممل والمركزية الشديدة تجعل المرؤوسين أكثر إحساساً بالضعف والمسكنة وهذا يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة.

من ناحية أخرى يمكن للقادة زيادة إبداع المرؤوسين من خلال تشكيل مجموعات مختلفة لحل المشكلات، وذلك بما يشجع الأفراد في جماعة ما على السعى وراء إيجاد حلول إبتكارية تماثل أو تفضل عن تلك التي تتوصل إليها باقي الجماعات، إلا أن اختيار الجماعات المتنوعة لحل المشكلات قد يؤدي إلى الصراعات والضغط السلبية ومن ثم فإنه يجب اختيار الأعضاء الذين تتوافر فيهم مستويات عالية من الخبرة الفنية وأيضاً زيادة حجم الدوافع الداخلية أو الجوهرية لدى الأعضاء. وفيما يلي نسوق بعض التفصيلات التي تدعم ماورد في العنصر الذي ناقشناه حالاً وهو خطوات تحمسين الإبداع وذلك كما يلي:

خطوات تعزيز الإبداع من خلال العصف الذهني

العصف الذهني Brainstorming عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الإبداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة، والقادة يستخدمون القواعد التالية عند محاولتهم تطبيق العصف الذهني:

١- يجب أن تكون الجماعة من ٥-٧ أعضاء حتى لا تكون جلسة Session العصف الذهني صعبة ومعقدة، ويجب تحديد من سوف يهت بالجلسة.

٢- إعطاء كل شخص الفرصة في المشاركة ويجب التركيز في البداية على توليد كم من الأفكار وليس على جودة الأفكار.

٣- عدم السماح بتوجيه النقد Criticism أثناء مرحلة تولد الأفكار، حيث أن هذا يساعد على التوصل إلى أفكار مثالية وإنتاج الفكرة من تقييم الفكرة.

٤- يتم تشجيع الأفكار غير المألوفة والأفكار التلقائية مع تعديل هذه الأفكار فقد يتم قبولها في النهاية.

٥- يجب تخزين أو تحصيل الأفكار الأخرى، ومحاولة دمج وتوحيد الأفكار أو توسيع الأفكار الأخرى بحيث تعطى نتائج مقبولة للحلول المطلوبة.

٦- دعم توليد والتوصل إلى كميات ضخمة للأفكار، فكلما زادت الأفكار زاد احتمال وجود حلول مفضلة.

٧- يجب تسجيل الأفكار على السبورة أو في الورقة حتى يرى الأفراد جميع الأفكار التي تم التوصل إليها.

٨- بعدما تكون كل الأفكار تولدت أو وجدت، فإن كل فرد يقيم وجهات النظر المختلفة سواء المؤيدة Pros أو المعارضة Cons، وأيضاً يقيم التكلفة والعائد، دراسة للجودى للأفكار وهكذا.

إن اختيار الحل النهائي يعتمد على نتائج التحليل السابق.

• إدارة الإبداع Managing Creativity

- رأى كل من T. Hogan & Morrison, 1993 أن الأفراد الأكثر إبداعاً تكون لهم سمات وخصائص شخصية مميزة أهمها:
- ١- أكثر انفتاحاً للمعلومات والخبرة.
 - ٢- لديهم طاقات كبيرة.
 - ٣- لديهم الإصرار الشخصي كما أنهم قد يميلون إلى الاستبداد Domineering.
 - ٤- يتفاعلون عاطفياً مع الأحداث.
 - ٥- الاندفاع والتهور Hunting & Impulsive.
 - ٦- ميولهم للموسيقى والفن أكثر من الرياضة والصيد.
 - ٧- لديهم حافظ قوى لدفع وتحريك أنفسهم وتكون لديهم قناعة بالكفاية الذاتية أو الشخصية Personal Adequacy.

وهكذا فإن المبدعين يتميزون بأنهم مستقلين عنيدين أو مستبدين بأرائهم، ليسوا عمليين، غير مهتمين بالمال -مثاليين- ثائرين وغير مطيعين وفي ظل هذه الميول فإن قيادة المبدعين تصبح صعبة حيث يميلون إلى عدم إعطاء الأفكار للآخرين، ومن ثم فإن قادة المبدعين يجب أن يتصفوا ب:-
الذكاء - السيطرة -صحة للضمير -الاستقرار والاتزان -الهدوء -التوجه بالأهداف -البساطة والود ثم التمسك بالقيم والتقاليد بعض الشيء.

ويمكن القول بأن ميول المبدعين وخصائص وميول القادة قد تكون سبباً في صراعاً قوياً مدمراً للمنظمة، ولأن المنظمات الحديثة تعتمد على الإبداع والابتكار، فإن نجاح القيادة في بناء علاقات ودية ومحترمة مع المبدعين يكون أمراً ضرورياً لنجاح المنظمة ولضمان الاستفادة من نتائج

- الأفكار الإبداعية. ولذا فإن كل من هوجان، موريسون قدما الخطوات التالية التي على القادة اتباعها لقيادة إبداع مرعوسهم:
- ١- تحديد الأهداف من خلال إتاحة مستويات عالية لمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف وتحديد الوقت المناسب للعمل.
 - ٢- تقديم الموارد الكافية لأداء المهام وإنجاز الأعمال.
 - ٣- تخفيض وقت الضغوط من خلال التحديد الواضح للأهداف والموارد والمكافآت والتنظيم.
 - ٤- أخذ المكافآت غير المالية (المعنوية) في الحسبان وبما يدعم مشاعر المرؤوسين بأن لهم قيمة في المنظمة.
 - ٥- تشجيع الإبداع على أساس أنه تطور وليس ثورة، حيث أن الأساس في الإبداع هو استمرار تحسين المنتجات والجودة وتخفيض وقت ونكاليف الإنتاج، والتوصل إلى استخدامات جديدة ومنتجات جديدة على خطوط الإنتاج الحالية.

خامساً: أهمية الإبداع للقادة:

من المنظمات التي طورت القيادة في العالم هو مركز قيادة الإبداع في Greensboro في ولاية نورث كارولينا North Carolina بالولايات المتحدة الأمريكية حيث تبين أبحاث ودراسات المركز وغيرها أن هناك علاقة ارتباط بين الإبداع والقابلية أو القدرة القيادية، في أي ميدان أو أي نشاط مثل الأنشطة الحكومية أو الخاصة أو الاجتماعية أو غيرها. إن وجود قادة جيدين يعني وجود الإبداع Being A Good Leaders Means Being Creative والتطبيق العملي ذلك نجده في أمريكا حيث أن تطوير وتجديد المنتجات والخدمات وفر التميز التنافسي للصناعات الأمريكية لسنوات عديدة. وإن عملية التطوير هذه تعتبر أحد المفاتيح الأساسية لعوامل

التميز بين الشركات الأمريكية واليابانية، فالشركات الأمريكية تعتمد على تطوير وتقديم تكنولوجيا جديدة. بينما الشركات اليابانية تحاول تحسين التكنولوجيا وإيجاد طرق فعالة لذلك في بيئة العمل ذاتها، فكل من البلدين تسعى للتميز من خلال التطوير والتجديد والإبداع وإن اختلفت الأساليب في الوصول إلى هذا الهدف.

من ناحية أخرى، فإن إطلاق العنان للإبداع قد يكون ضاراً بالمنظمة، فكما يمثل البعض كالسير على حبل البهلون

Walking A Tightrope

فقد تقوم الشركة بتصميم وتطوير وإبداع وإبتكار منتجات جديدة إلا أنها قد تكون مكلفة ومرتفعة السعر وغير ملائمة لاحتياجات العملاء. فقد حاولت شركة تكساس للحاسبات Texas Instruments TI تطوير الحاسبات الشخصية لديها من خلال مشاركة حجم كبير من العلماء والمهندسين والتوصل إلى آلات معدنية كثيرة في جسم الحاسب وتصميمات الحاسب، إلا أن ذلك استغرق وقتاً أكبر وتكلفة أكبر، وفشل المنتج الجديد في مقابلة حاجات العملاء.

وبالرغم من أن شركة حاسبات كومباك Compag Computers نهضت على أنقاض TI، إلا أن TI تعتبر مثلاً عملياً للمفهوم الذي يسمى Creeping Elegance أي تسلق الأناقة أو الازدهار. إن تأخر وضوح الرؤية Vision لدى القادة عن ما هو المشروع النهائي من التطوير والإبداع سوف يؤدي إلى الفشل للذريع في مقابلة احتياجات العملاء، وهذا يعكس ما يسمى المشي على حبل البهلون والذي يفهم منه ضمناً أن التجديد والإبتكار والإبداع من أجل تسلق التآلق والازدهار فقط وليس من أجل التميز وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات.

خلاصة وتحليل

بعد مناقشة واستعراض أهم عناصر هذا الفصل يمكن أن نخلص إلى :
 أولاً : ناقش هذا الفصل طبيعة العلاقة بين الذكاء والإبداع ونجاح القيادة،
 ويعتبر الذكاء واختبارات الذكاء من القضايا الخلافية في مجتمعات هذه
 الأيام، هذا وقد أوضحت البحوث أن القادة يكونون أكثر ذكاءً من عامة
 الناس، والقادة الأكثر ذكاء هم في الغالب أفضل قادة. وقد توجد مشاكل
 نتيجة لسوء فهم القادة والتابعين لبعضهم البعض وأيضاً نتيجة لصعوبة
 الاتصال بالمرؤوسين. كما أوضح الفصل أن القادة الأنكياء والخبراء قد
 لا يؤدون عملاً جيداً في ظل الضغوط.

وللذكاء ميزتين يوفرهما للقادة هما:

الأولى: أن القادة الأنكياء يحلون المشاكل بطريقة أفضل، حيث تكون لهم
 القدرة على تفهم العلاقات ووضع الفروض الدقيقة واكتشاف الأفكار
 وتجميع البيانات واستخلاص النتائج الدقيقة. وذلك يعتبر أفضل من
 القادة الأقل ذكاء. ويستخلص القادة الأكثر ذكاء دروس القيادة من
 المواقف العملية أكثر من القادة الأقل ذكاء بالإضافة إلى أن صانعي
 القرارات الفعالة هم في الغالب القادة الذين يجمعون بين الذكاء
 والخبرة.

الثانية: تلعب الخبرة دوراً أساسياً في الإبداع، حيث أن الإبداع هو القدرة
 على صنع الملاحظات الجديدة أو رؤية الأشياء بطرق جديدة، هذا
 بالإضافة إلى أن مكونات الإبداع هي الخبرة الفنية، المهارات،
 التفكير التخيلي والدوافع الداخلية، وفهم مكونات الإبداع الثلاثة يكون
 هاماً للقيادة مع التأكيد على كيفية قيام القادة بتحسين إبداع القادة
 لأنفسهم ولمرؤوسهم، والمهم أن الإبداع ينتج عنه تطوير جديد

لمنتجات جديدة وخدمات جديدة ومبتكرة. والمهم أيضاً أن يتعلم القادة كيف ينجحون في محاكاة وإدارة الإبداع.

ثانياً : لا شك أن قادة المنظمة والذين يمثلون الإدارة العليا فيها هم المسؤول الأول عن إحداث التطوير الإداري والتنظيمي والمعرفي في المنظمة ، حيث يتسمون بالمسمات التالية :-

- ١- يتوافر لديهم سلطة اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات .
- ٢- يتوافر لديهم القدرة علي رؤية البيئة الخارجية خاصة التنافسية ، ومعرفة التغيرات التي تحدث فيها .
- ٣- هم أقدر الأفراد علي بناء خطط التكيف والانسجام مع المتغيرات المحلية والدولية .
- ٤- لديهم القدرة علي إقناع المرووسين والتابعين والتأثير فيهم نحو قبول التطوير والتغيير المطلوب .
- ٥- من خلال قيامهم بدعم وتمكين العاملين ومشاركتهم الفعالة والكاملة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات يمكنهم بناء منظمات قوية قائمة علي المعرفة والتعلم .
- ٦- القائد الإبداعي يسعى إلي تحفيز المرووسين نحو تقديم المقترحات والأفكار الإبداعية التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي ككل .
- ٧- يساهم القادة الأنكباء والمبدعون في بناء صورة ورؤية المنظمة وتحديد رسالتها الاستراتيجية ، وتحديد الأهداف العامة والتفصيلية لتحقيق الاستراتيجيات التنظيمية .
- ٨- يمكن للقادة دمج التابعيين في ثقافتهم وثقافة المنظمة ، حتى تكون هناك ثقافة تنظيمية واحدة متماسكة ومتربطة .
- ٩- دعم وبناء فرق العمل المتماسكة وتشجيع الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل هذه .

١٠- أخرى:

ثالثاً : يمكن للقادة الأذكياء والمبدعون والمتميزون بناء منظمات للتعلم تعتمد على المعرفة ورأس المال الفكري IC ، مما يؤدي إلى تحقيق التميز التنافسي والاستمرار والبقاء والنمو في عالم الأعمال ويمكنهم ذلك من خلال كل ما سبق في البند السابق مباشرة مع التركيز على :-

١- تبني الاهتمام بعمليات الإبداع والمعرفة التنظيمية من خلال بناء العقول البشرية عالية للتميز .

٢- تحفيز العاملين ودعمهم من خلال الاتصال والمحادثات والمناقشات وإبداء الآراء وتبادل الحوار نحو الوصول إلى أفكار جديدة وابتكارية.

٣- بناء هيكل متكامل لتكنولوجيا المعلومات I T قائم على قواعد بيانات حديثة وتكنولوجيا متقدمة وفنيين وأخصائيين عالي المهارة .

٤- التركيز على بناء علاقات متكاملة وفي الأجل الطويل مع عملاء المنظمة الحاليين والمرتقبين ، مما يؤدي إلى زيادة النصيب الموقفي للمنظمة Market Share .

٥- القادة الأذكياء والمبدعون يدركون تعاظم أهمية الموارد البشرية كأحد الأصول الاستثمارية ذات العائد طويل الأجل في منظماتهم ، ومن ثم فهم ينفقون الأموال نحو : جذب العمالة المتميزة ، التدريب والتطوير ، التحفيز والتمكين - تخطيط المسار الوظيفي - تقييم الأداء بطرق فعالة الخ .

٦- القادة هم المسؤولون عن بناء الأرضية والفهم والبيئة المشتركة والبنية التحتية لكل من منظمات التعلم ، المعرفة التنظيمية ورأس المال للفكري ... وهكذا .

أسئلة وتطبيقات

السؤال الأول: اشرح ما تعنيه المصطلحات التالية:

- 1- Intelligence.
- 2- Creativity.
- 3- Triarchic Theory of Intelligence.
- 4- Multiple.
- 5- Speed Tests.
- 6- Power Tests.
- 7- Divergent Thinking.
- 8- Convergent Thinking.
- 9- Brainstorming.
- 10- Functional Fixedness.
- 11- Synectics.
- 12- Creeping Elegance.

السؤال الثاني: أذكر أهم الخطوات المطلوبة لدعم الإبداع من خلال العصف الذهني.

السؤال الثالث: لماذا يفضل الأفراد الأنكباء؟

السؤال الرابع: اشرح علاقة الذكاء بالقيادة؟

السؤال الخامس: اشرح علاقة الإبداع بالقيادة؟

السؤال السادس: كيف يمكن إدارة الإبداع؟

السؤال السابع: هل تميل إلى كون الذكاء موروثاً أم مكتسباً أم خليطاً ولماذا؟

السؤال الثامن: هل هناك حقاً علاقة ما بين الذكاء، الإبداع والاستجابة لحل المشكلات؟

السؤال التاسع: ماهى العوامل التى تجعل منظمة ما أكثر إبداعاً من المنظمات الأخرى؟

السؤال العاشر: هل هناك حاجة للإبداع فى كل الوظائف؟ ماهى الوظائف الأكثر حاجة للإبداع من الأخرى؟

السؤال الحادى عشر: أذكر أهم خصائص وسمات المبدعين؟

السؤال الثانى عشر: بين مدى صحة أو خطأ كل عبارة من العبارات التالية مع بيان الأسباب؟

١- كل قائد ناجح لابد وأن يكون عال الذكاء.

٢- الخبرة هى أساس الإبداع؟

٣- القادة الأكثر ذكاء والأقل خبرة هم القادرون على التصرف فى المواقف الضاغطة الكبيرة؟

٤- يتصف المبدعين بالعناد والاكتفاء الشخصى؟

٥- لكي يكون القائد ناجحاً يجب أن يتوافر له قدر من الذكاء يساوى الخبرة؟

السؤال الثالث عشر : كيف يساهم قادة المنظمات فى :

١- بناء المعرفة التنظيمية .

٢- بناء رأس المال الفكرى .

٣- بناء منظمات التعلم .

السؤال الرابع عشر : اختر إحدى المنظمات المتقدمة عالمياً سواء فى

ج.م.ع . أو إحدى الدول العربية أو الأجنبية واستعرض كيف يساهم قادة هذه

المنظمة فى تحقيق الإجابة عن السؤال السابق مباشرة ؟

مراجع الفصل :

- 1- Richard L. Hughes & others, Leadership Enhancing the Lessons of Experience, Boston, IRWIN, 1996.
- 2- Sternberg, R.J. & Wagner, R.K., The gocentric Views of Intelligence and Job Performance are All Wrong, Current Directions in Psychological Science, Vol. 2, No. 1, 1993.
- 3- Ree, M.J., & Earls, J.A., Intelligence is The Best Predictor of Job Performance Psychological Science, Vol.1, No.3, 1992.
- 4- Arvey, R.D., et al., Mainstream Science on Intelligence, The Wall Street Journal, Dec. 13, 1994.
- 5- Fiedler, F.E., & Garcia, J.E., New Approaches to Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance, N.Y., Wiley, 1987.
- 6- Michael A. Hitt & Others, Strategic Management : Competitiveness and Globalization, N.Y., west Publishing Company , 1997.
- 7- Bernard Burnes, Managing Change : A Strategic Approach to Organizational Dynamics, N.Y., Perntice Hall, 2000.

الفصل السابع

دور إدارة الموارد البشرية في تشييد البناء المعرفي للمنظمة

مقدمة :

إن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الدولية والمتقدمة تتأثر اهتماماً متزايداً ومتتابعاً على مر العقود والأعوام ، ذلك أن الإبداعات والابتكارات والاختراعات ما هي إلا نتائج الفكر المتميز والعقول عالية الجودة للأفراد العاملين في المنظمة أو الذين ينتمون لها ، والمتتبع للمناهج الإدارية الحديثة يجد أن إدارة الموارد البشرية هي سبب رئيسي في نجاح كل هذه المناهج من خلال ما تقوم به من تدريب وتطوير وتحفيز .. الخ ، ويرتد هذا التأثير مرة أخرى في شكل اهتمام متزايد بالموارد البشرية في المنظمة .

وإذا كانت هناك إدارة معنية بالأسول الفكرية في المنظمة فإنها إدارة الموارد البشرية ، فهي تؤثر تأثيراً فعالاً في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ومنظمات التعلم وفي جميع العمليات التنظيمية والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق التميز التنافسي للمنظمة خاصة في النطاق الدولي ، ونناقش فيما يلي الدور المتبادل والمتكامل بين إدارة المعرفة وممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك كما يلي :-

أولاً .. العلاقة التكاملية والتبادلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وتأثير ذلك على الإبداع .

تقدم إحدى الدراسات النتائج التالية في هذا الصدد ^(١) .

١- تعتمد الشركات الصناعية الفرنسية على الأفراد والقدرات والمعرفة كأصول جوهرية في مجال الابتكار والإبداع .

٢- إن المعرفة يمكن إدراكها من خلال الابتكار والإبداع وحل المشكلات من منظور ابتكاري جديد ، وغالباً ما يتطلب ذلك مناهج نظامية متعددة بالإضافة إلى التكيف والانسجام مع ممارسات وتصرفات إدارة الموارد البشرية . HRM

٣- العاملون والقدرات أو المؤهلات التنظيمية بالإضافة إلى المعرفة يساهم في خلق الإبداع والذي بدوره يساهم في الحصول على الميزة التنافسية .

٤- تعتمد ممارسات الموارد البشرية في خلق واكتساب المعرفة ونشرها على كل من :

أ- توظيف العاملين المؤهلين علمياً وعملياً .

ب- تقييم القدرة على الإبداع لدى الأفراد .

ج- تقييم القدرة على العمل في فرق العمل .

د- تصميم واختيار وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المناسبة .

هـ- تفويض السلطة واللامركزية .

و- نظم الدفع مقابل الأداء .

ز- حلقات الجودة Quality Circles

ح- فرق العمل المتماسكة Coherent Teams

٥ - تتمثل القدرات التنظيمية في Org. Competencies في :-

أ- هياكل العمل الروتينية .

ب- المعرفة التنظيمية .

- ج- إجراءات التنسيق وقرارات اختيار الاستراتيجية المناسبة .
- د- النظر إلى المنظمة ككل أي كفريق متكامل وليس إلى الأفراد كأجزاء "أي التركيز على الكل وليس الأجزاء" .
- "The Whole is more than the Sum of the Parts"
- هـ- تركيز بعض المنظمات على أن فعل أحد الأشياء كثيراً ينتج عوائد أفضل من فعل أشياء متعددة .
- If doing more of one thing increases the interests to doing more of another .

- ٦- تتمثل إستراتيجية الإبداع وممارسات التطوير في :-
- أ- مخزون للمؤهلات والقدرات المتاحة لدى العاملين .
- ب- هيكله أو بناء المنشأة حول مشروعاتها للإبداع والابتكار .
- ج- العمل المعتمد على الفريق المتماسك من أجل الإبداع .
- د- دعم التكامل بين الأقسام الإدارية من أجل الإبداع .
- ٧- أما ممارسات ونصرفات إنتاج المعرفة فتتمثل في :-
- أ- مزيد من الحولفز عند صياغة أفكار جديدة .
- ب- مزيد من الاستقلالية من أجل الإبداع .
- ج- تشجيع التقييم الذاتي للأفراد حول إبداعاتهم .
- د- المكافأة على الأفكار الحديثة والجديدة عند قبولها .
- هـ- المشاركة العامة في المعرفة .
- و- تقييم عمليات تجميع وإنتاج واستغلال المعرفة مقارنة بالمنافسين .
- ز- تقدير المساهمات الفردية في إنتاج المعرفة .
- ٨- يتم بناء إستراتيجية حقوق الملكية من خلال :-
- أ- تحديد المعرفة الإستراتيجية معرفة كيف ؟

- ب- تحديد الأفراد المؤهلين في المعرفة الإستراتيجية .
 - ج- إدراك الأفراد بأن معرفتهم هي إستراتيجية وذات مصداقية .
 - د- التحريك المستمر للاتصالات تجاه المعرفة الإستراتيجية .
 - هـ- تحفيز العاملين المؤهلين والمندمجين في المعرفة الإستراتيجية "من خلال الحوافز - المسار الوظيفي - المكافآت" .
- ٩- أظهرت الدراسة بوضوح أن هناك علاقات تكاملية وتبادلية بين إدارة المعرفة وممارسات إدارة الموارد البشرية ، وأن لهذه العلاقات تأثير إيجابي على الإبداع والذي يؤدي بدوره إلي الحصول علي المميزات التنافسية .
- ١٠- تسهم هذه النتائج بكفاءة في ظل التركيز علي المفهوم المنظومي بمعنى الاعتماد علي النظام المتكامل والمترابط والذي يفضل النظر إلي المنظمة ككل أفضل من النظر إلي مجموع الأجزاء "الأفراد - الإدارات - الوظائف ... الخ" .
- ١١- تزداد إيجابية العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسات الموارد البشرية إذا تم الاعتماد علي :-
- أ- فرق عمل متماسكة ومتكاملة .
 - ب- تشجيع الأفراد على الإبداع وتقديم أفكار وحلول جديدة .
 - ج- مشاركة العاملين في إنتاج واستخدام المعرفة .
 - د- برامج قوية للتدريب تجعل الأفراد أكثر قدرة وتأهيلاً علي التفكير والإبداع والتقييم الذاتي .

هـ- للتكامل بين فرق العمل ، المشروعات التنظيمية للإبداع والابتكار خاصة المشروعات المبنية علي قدرات ومؤهلات الأفراد ، ومشروعات حقوق الملكية الفكرية .

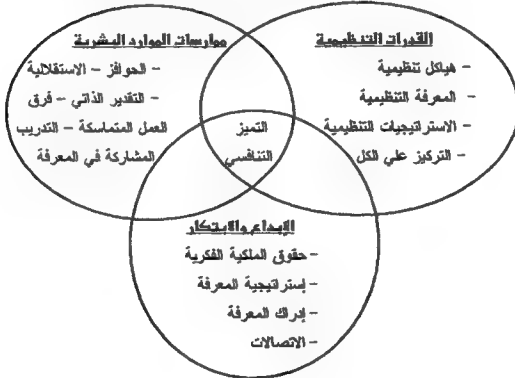
و- استخدام الحوافز والمكافآت والاستقلالية والمشاركة في خلق المعرفة وتوزيعها واستغلالها مما يؤدي إلي الإبداع والابتكار وهذا يحقق التوجه الاستراتيجي للمنظمة نحو تحقيق التميز التنافسي Competitive Advantage .

يمكن أن نقترح الشكل التالي للنتائج السابقة .

شكل رقم (١)

العلاقات التبادلية والتكاملية بين القدرات التنظيمية

وممارسات الموارد البشرية والإبداع^(٢)



(٢) المصدر : من إعداد المؤلف .

ثانياً : العلاقة بين المعرفة والتطوير التنظيمي وتطوير الموارد

البشرية والتدريب :

١. إذا تم التركيز علي إعتبار أن إدارة المعرفة KM هي جزء من عملية التعلم Learning Process ، فإنها تصبح إحدى قنوات تطوير الموارد البشرية HRD والتي تلعب دوراً استراتيجياً في الأداء التنظيمي حيث أن تطوير الموارد البشرية هو جزء من إدارة الموارد البشرية HRM.^(٢)

٢. إن السوجه السابق يساهم في خلق المعرفة عبر قوة العمل ومن خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة ، مما يؤدي إلى إثراء عملية التعلم التنظيمي والذي يدعم المنظمة ويساهم في بناء مهارات متميزة من التفكير والإبداع الشخصي لدى العاملين .

٣. يساهم السوجه السابق أيضاً في تصميم نظم فعالة لاختيار وتوظيف العاملين المؤهلين والذي تتوافر لديهم القدرات الإبداعية والابتكارية ، وأيضاً تتوافر لديهم القدرة للعمل كفريق متكامل .

٤. يساهم التطوير التنظيمي OD في إحداث التغييرات التنظيمية الفعالة والتي تؤدي إلى كفاءة الأداء سواء علي مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل . وبنهاية القرن العشرين أصبح التطوير التنظيمي أحد أهم الاستراتيجيات المعروفة للتكيف مع التغيير والتفاعل الديناميكي بين الجماعات وأيضاً لإحداث المشاركة والتشاور بين الأفراد والجماعات والإدارة العليا في المنظمة .

٥. إن التطوير التنظيمي من خلال المنظور السابق يعني تعلم كيف نتعلم التجديد الذاتي للمنظمة ومنظمات التعلم ، لذا فإن التطوير التنظيمي هو

عملية متداخلة من التشخيص ، القيام بالتصرفات والأفعال ، والتعلم من الممارسات (اعتماداً على تحليل البيانات المجمعة عن الأحداث الماضية) ، ثم تنقيح وتعديل هذه التصرفات .

٦. يرى بعض الباحثين (Rosabeth Moss , ١٩٩٩) أن منظمات القرن الواحد والعشرين في حاجة إلى التكيف مع ميزة المشاركة أو التعاون Collaborative Advantage وهذا يحتاج إلى ثلاثة مهارات أساسية هي :-

- أ- تشجيع الأفكار واستخدام التوجه التكنولوجي من أجل الإبداع .
- ب- تطوير واستخدام المهارات والقدرات للأفراد والمنظمة .
- ج- خلق العلاقات الإستراتيجية التعاونية .

وهذه المهارات تتطلب التدخل الإنساني والالكتروني لكي تتم بكفاءة وفاعلية ، علاوة على ذلك فإن إدارة المعرفة KM تحتاج إلى خطط للتعيين والتوظيف والاحتفاظ بالعاملين وهذا جزء أساسي من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، وكل ذلك يجعل للمنظمة قدرة على الانسجام والتكيف مع قوة عمل مؤهلة تفهم قيمة خلق المعرفة والمشاركة فيها .

٧. يمكن بيان مساهمات كل من التطوير التنظيمي OD ، تطوير الموارد البشرية HRD والتدريب Training كزملاء في عملية المعرفة Co-Learners كما يلي :-

- أ- مساهمات التطوير التنظيمي وتتم من خلال :
 - ديناميكيات جماعات وفرق العمل .
 - بناء القدرات التنظيمية المعرفية .
 - تحليل الثقافة التنظيمية والبيئية .

- تبني المناهج الفنية الاجتماعية .
- تعديل السلوك .

ب- مساهمات تطوير الموارد البشرية والتدريب وتتم من خلال :

- بناء جماعات صغيرة وغير مهيكلة للتعلم .
- تنفيذ برامج تعليمية وتدريبية داخل أو خارج المنظمة .
- التركيز على التوجيه وتحريك العاملين والتطوير الذاتي .
- التعلم الإلكتروني E- Learning .
- تحديد الأفعال والممارسات التعليمية .

٨. يرى بعض الباحثين إعتبار إدارة المعرفة KM جزء أصيل من وظيفة

تطوير الموارد البشرية HRD والتدريب وذلك لتعظيم كفاءة المعرفة التنظيمية ، بينما يرى البعض أن إدارة المعرفة هي وظيفة مستقلة من وظائف وأنشطة المنظمة ، بينما هناك رأي ثالث يرى إعتبار إدارة المعرفة كوظيفة مكتبية أو خدمية تعمل في إطار الأرشيف والمستندات والبيانات أي أنها وظيفة معلوماتية Informatics Function .

٩. يجب أن تتم إدارة المعرفة في المنظمة من خلال الإطار والنطاق

والعمليات التعاونية والذي يضم علاقات الارتباط والتكامل بين :

- أ- إدارة المعرفة .
- ب- عمليات التعلم .
- ج- تطوير الموارد البشرية .
- د- التدريب .
- هـ- مشاركة العاملين .
- و- فرق العمل التعاونية .
- ز- دعم وتمكين العاملين .

ج- تشجيع ودعم الأفكار الإبداعية والابتكارية .

١٠. يرى بعض الباحثين (Chris Macrae , ٢٠٠٤) أن هناك عشرة .

قيود أو معوقات تقال من التعلم في ثقافتنا الحديثة وهي :

أ- نحن لا نسمح لأنفسنا ولا المجتمع يسمح لنا بالوقت الكافي للمعرفة أو التعلم .

ب- الأنشطة التي نقوم بها في بيئة العمل أو المنزل هي أنشطة روتينية تنفّر إلى الإثارة والحفز .

ج- لا نفعل أي شيء مع أي شيء إضافي "أي معاً" .

د- نأخذ وقتاً كبيراً في الحصول على الخبرات في الحياة وتكون قليلة الأهمية ، سواء من الكتب أو السينما أو الصحافة .. الخ

هـ- نحن نعاني من قلة أو ندرة التخيل ، نحن لا نرغب في التخيل أو التصور ، وقد ننسى كيف نتخيل ونتصور ونفكر .

و- إن حياتنا منظمة ومجدولة حول الخبرات التي تأتي بالمصادفة أي أننا ندعم التعلم من خلال المصادفة .

ز- في العالم المليء بالمعرفة الرهيبة والحقائق المرعبة نخاف من التعلم ، لذا لا نرغب في أن نقبل أو نتحمل مسؤولية التعلم الشاق أو للمعرفة الشاقة .

ح- كل شيء يرتبط بنظم التعليم في الغرب "أوروبا وأمريكا" يعوق ولا يشجع علي التعلم !!!

ط- إن وسائل وقنوات الإعلام تدمن الاهتمام بذاتها وبالأفراد وبالحقائق وتهمل المعاني والمعارف والتعلم .

ي- نحن نقيد ونحبس أنفسنا ونعمل كل شيء بدون عقولنا يجب أن ننظر إلى الأمام أكثر ، وأن نسمح ونشعر ، وأن نكشف ونتمس المعرفة والحقائق .

ثالثاً: إنتاجية عامل المعرفة

Knowledge- Worker Productivity

من أهم الإسهامات الأكثر أهمية للإدارة في القرن العشرين كانت الزيادة في إنتاجية العامل اليدوية في مجال التصنيع بحوالي خمسين ضعفاً . فإن أكثر الإسهامات المطلوبة من الإدارة في القرن الحادي والعشرين هو نفس الزيادة في العمل المعرفي Knowledge Work وإنتاجية عمال المعرفة .

وإذا كانت أكثر الأصول قيمة لمؤسسات القرن العشرين هي الآلات والمعدات الإنتاجية ، فإن أكثر الأصول قيمة لمؤسسات القرن الحادي والعشرين ستكون عمال المعرفة وإنتاجيتهم وفيما يلي مناقشة أهم العناصر في هذا الموضوع

١ - إنتاجية العامل اليدوي The Productivity of the Manual Worker

في البداية ، يجب أن نلقي نظرة عن أين كنا . حيث يمكن القول أنه ومنذ بدايات القرن الثامن عشر كانت هناك بدايات اجتهدية لمحاولة دراسة إنتاجية العاملين في القطاع الزراعي خاصة في كل من اليونان ورومانيا ، إلا أن البداية الفعلية لتلك الدراسة عن طريق إتباع منهج علمي كانت على يد فريدريك ونسلو تايلور (١٨٥٦ - ١٩١٥) .

وعبر التاريخ مرت تلك الدراسة بتطورات عديدة فيما نطلق عليه اليوم مصطلح " الإنتاجية " وهو مصطلح ظهر واتفق على استخدامه منذ حوالي خمسون عاماً - حيث ظهر هذا المصطلح كنتيجة للآلات الجديدة ، الطرق الجديدة ، إلى جانب التكنولوجيا الجديدة ، كما أنها تعتبر تطوراً لما كان يطلق عليه الاقتصاديون " رأس المال " .

فقد كان سائداً عبر العصور أن العامل يمكن أن ينتج أكثر عن طريق عمله بجدية أكبر أو من خلال زيادة عدد ساعات عمله .

وقد اجمع الاقتصاديون في القرن التاسع عشر منذ David Ricardo مروراً بـ Karl Marx أن هناك فروق واضحة في المهارات بين العاملين ، ولكنهم أجمعوا أن لا علاقة للإنتاجية إلا بعدد ساعات العمل أو بالمجهود الذي يتم بذله في العمل .

إلا أنه وبعد الدراسات التي قام بها تايلور من خلال دراسة الوقت والحركة من أجل زيادة إنتاجية العامل ، ونجاحه في إثبات زيادة إنتاجية العامل بمعدل ٣ % سنوياً من خلال إتباع الإدارة العلمية ، نجد أن الاقتصاديين وعلماء الاجتماع قد أجمعوا على أهمية الإنتاجية بل إن ذلك الاهتمام امتد ليصبح أحد أهم المعايير - التي يستندون إليها عند التفريق بين الدول المتقدمة والدول النامية .

وكانت مبادئ تايلور غاية في البساطة والوضوح . فلزيادة إنتاجية العامل فإِنَّ الخطوة الأولى هي تحليل المهام التي يقوم بها العامل من أجل تحديد الحركات الأساسية . والخطوة الثانية كانت تتعلق بتسجيل كل حركة ،

المجهود البدني اللازم لأدائها ، الوقت المستغرق لأداء كل حركة . ومن ثم إلغاء جميع الحركات التي يمكن الاستغناء عنها . ثم يتم إعادة ترتيب الحركات الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها بحيث يمكن أدائها بأسهل طريقة ، وبالشكل الذي يتطلب أقل مجهود بدني وذهني للعامل ، كذلك بالشكل الذي يتطلب أقل وقت ممكن .

والخطوة التالية هي تجميع المهام في شكل وظائف والتي يمكن أدائها بتتابع منطقي ، وأخيراً فإن الأدوات التي يتم استخدامها لأداء الحركات يتم إعادة تصميمها .

وقد أطلق تاييلور على تلك المنهجية مصطلح " تحليل المهام " Task Analysis أو " إدارة المهام " "Task Managment" ، وبعد عشرين عاماً قام بتسميتها بالإدارة العلمية " Scientific Management " ، وبعد ذلك بعشرين عاماً أخرى وبعد الحرب العالمية الأولى تم تسميتها " الهندسة الصناعية " في الولايات المتحدة واليابان ، بينما أطلق عليها مصطلح " العقلنة أو التبرير " "Rationalization" في ألمانيا .

وقد أكد تاييلور : وذلك على عكس ما كان يراه الاقتصاديون في ذلك الوقت - أن ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل هو المعرفة وكذلك فيما يتعلق بوضع أبسط الطرق لأداء المهام ، الاستغناء عن الحركات غير الماهرة أو التي لا تضيف قيمة . وبالتالي يمكن القول أن تاييلور كان الشخص الأول الذي أضاف المعرفة إلى العمل .

وكذلك يمكن القول أن جميع النظريات والمدارس الإدارة الحديثة - وبرغم اعتراضاتهم وانتقائهم لأفكار تايلور - نجد أنها جميعاً تقوم على تلك الأفكار .

على سبيل المثال نجد أن المفاهيم الحديثة مثل "تكبير الوظيفة" ، "الإثراء الوظيفى" ، دوران الوظيفة " وغيرها تستخدم أساليب تايلور من أجل تقليل إرهاق العامل وبالتالي زيادة إنتاجيته . كذلك امتد لئر المبادئ التي وضعها تايلور لتشمل أفكار هنري فورد والخاصة بخطوط التجميع (١٩١٤) كذلك " حلقات الجودة " و "التحسين المستمر " اليابانية (Kaizen) بالإضافة إلى مفاهيم التسليم في الوقت المحدد (JIT) .

وأفضل مثال لأهمية المبادئ التي وضعها تايلور لزيادة إنتاجية العامل هو ما قام به إوارء ديمنج فيما يتعلق " بإدارة الجودة الشاملة " TQM ، إن ما قام به ديمنج - وما جعل إدارة الجودة الشاملة فعالة - هو قيامه بتحليل وتنظيم الوظيفة وهو بالضبط ما قام به تايلور . على جانب قيامه بإضافة مفهوم الرقابة على الجودة Quality Control (في حوالي عام ١٩٤٠) والتي كانت تعتمد على نظرية إحصائية تم وضعها بعد وفاة تايلور بعشرة سنوات . وأخيراً وفي السبعينات قام ديمنج باستبدال تصوير الحركات واستءءام آلة لحساب الوقت Stop Watch والذي كان يستخدمها تايلور بدوائر تليفزيونية مغلقة واستءءام المحاكاة عن طريق الحاسب الآلى . وبالتالي يمكن القول أن تحليل الرقابة على الجودة لديمنج ما هي إلا صورة مطورة لأعمال تايلور .

٢- مستقبل إنتاجية العامل اليدوي

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ، أصبح هناك اهتماماً متزايداً بالقطاعات الاجتماعية والاقتصادي للدول ، وأيضاً اهتماماً متنامياً بالقطاع الخدمي غير الصناعي . وفي هذا النطاق يمكن القول أن هناك فرصة متساوية إن لم تكن فرصة أكبر بالنسبة للدول المتقدمة لتنظيم الإنتاج غير الصناعي اعتماداً على المبادئ الإنتاجية التي تم وضعها ويتم تطبيقها في المجال الصناعي ، مما يعني تطبيق مفاهيم الهندسة الصناعية على وظيفة وعمل العامل الخدمي .

وبالتالي يمكن القول أن التحدي الرئيسي للدول المتقدمة لم يعد جعل العامل اليدوي أكثر إنتاجية - فنحن نعرف كيف يمكن ذلك - بل أصبح التحدي الرئيسي هو كيفية جعل عامل المعرفة أكثر إنتاجية .

فعمال المعرفة أصبحوا وبسرعة يشكلون القطاع الأكبر من قوة العمل في الدول المتقدمة فهم يمثلون خمسي قوة العمل في الولايات المتحدة ، ونسبة أقل ولكنها متنامية سريعاً في باقي الدول المتقدمة . وبالتالي فإن البقاء والازدهار لتلك الدول أصبح وبشكل أساسي يعتمد على إنتاجية هؤلاء العاملين .

٣- ما الذي نعرفه عن إنتاجية عمل المعرفة

هناك ستة عوامل رئيسية تحدد إنتاجية عامل المعرفة هي :

- (١) إن إنتاجية عامل المعرفة تتطلب لإجابة على التساؤل الهام " ما هي المهمة المطلوبة منه ؟ "

٢) يتطلب ذلك أن نلقي مسئولية إنتاجية هؤلاء العمال على عمال المعرفة أنفسهم . فعمال المعرفة يجب عليهم إدارة أنفسهم ، وأن يكون لديهم الاستقلالية الكاملة .

٣) الابتكار والإبداع المستمرين لابد أن يكون كل منهما جزءاً من العمل .

٤) أن العمل المعرفي يتطلب التعلم المستمر كمكون رئيسي لعمال المعرفة ، ويشترط لذلك التوزيع المتساوي لعملية تدريب هؤلاء العمال .

٥) إن إنتاجية عامل المعرفة لا يجب ربطها بحد أدنى من الكمية المنتجة ، وإنما بحد أدنى من الجودة المطلوبة .

٦) أخيراً ، تتطلب إنتاجية عامل المعرفة أن يتم النظر إلي هذا العامل ومعاملته "كأصل" وليس "تكلفة" ، فهي تتطلب أن يرغب هذا العامل في العمل في المنظمة برغبة كاملة واختيار إرادي في مقابل الفرص الأخرى المتاحة أمامه .

ويمكن ملاحظة أن العوامل السابقة (ربما باستثناء العامل الأخير) هي عكس تماماً ما تحتاجه زيادة إنتاجية العامل اليدوي ، (مع الأخذ في الاعتبار ضرورة توافر قدر معين من الجودة في العمل الإنتاجي اليدوي) . أما ما نقصده بالنسبة لإنتاجية عامل المعرفة فيما يتعلق بالجودة ، فإننا ننظر إلي الجودة علي أساس أن المطلوب من عامل المعرفة هو الوصول إلي الجودة المطلوب تحقيقها إن لم تكن نعني أقصى جودة يمكن الوصول إليها .

وفيما يلي استعراض بشيء من التفصيل للعوامل السابقة :-

١. ماهي المهمة :-

إن السؤال الأساسي والحيوي الذي يبنى علي أجاوبته فكرة إنتاجية العامل ، تختلف تماماً في حالة العامل اليدوي عن عامل المعرفة .

ففي العامل اليدوي فإن السؤال الرئيسي يكون : كيف يمكن أداء العمل ؟ ، حيث أن المهام Tasks دائماً ما تكون محددة مسبقاً ، فلا يوجد أحد العمال الإنتاجيين اليدويين يتم سؤاله أبداً ، ما الذي يجب أن يقوم به العامل اليدوي ؟ وإنما يمكن أن يوجه إليهم السؤال التالي : "كيف يمكن للعامل اليدوي أن يقوم بمهامه بشكل أفضل" ؟ وهذا ما يتماشى مع أفكار تاييلور وفورد وكذلك ديمنج .

أما العمل المعرفي Knowledge Work فإن السؤال الرئيسي يكون "ما هي المهمة ؟" وأحد أسباب ذلك أن العمل المعرفي - وذلك علي عكس العمل اليدوي - لا يكون مبرمجاً للعامل (أي يجعل العامل يتبع نظاماً روتينياً معيناً للعمل) ، كما هو الحال مثلاً في مجال صناعة تجميع السيارات أو في النطاق الزراعي .

ولتعميق مفهوم أن العمل المعرفي يكون غير مبرمجاً لمؤدية ، دعنا نستعرض الأمثلة التالية : ففي إحدى المستشفيات إذا ما افترضنا أن أحد المرضى قد تعرض لنوبة مفاجئة فالسؤال هنا هل نقوم الممرضة بإجراء الإسعافات الأولية ثم ترك الحالة ومتابعة باقي الحالات ؟ أم البقاء إلي جانب الحالة ؟ ، أم إعداد التقارير المستندية ؟

مثال آخر يتعلق بمسئولي البيع داخل أحد المتاجر فإن السؤال هنا هل يقوم ذلك المسئول بعرض المنتجات علي العملاء وإقناعهم بها ؟ أم إعداد التقارير المستندية ؟ أم متابعة مستويات مخزون المنتجات ؟ أم متابعة وصول المنتجات المطلوبة . ويمكن ملاحظة أن المهام الأخرى بعيداً عن عرض وبيع المنتجات مباشرة إلي العملاء لا تدخل في نطاق حساب إنتاجية مسئول المبيعات كعمل يدوي .

وبالتالي فإن العمل علي إنتاجية عامل المعرفة لابد أن تبدأ بسؤال العامل المعرفي نفسه مجموعة أسئلة مثل "ما هي مهمتك تحديداً ؟ " "ما الذي تتوقعه أن يكون إسهاماً لك في هذا المجال ؟" "ما الذي قد يشترك في أداء مهمتك وتريد إلغاؤه أو تخفيفه بعيداً عنك ؟" .

وبالرغم من أن إجابة تلك الأسئلة وإعادة هيكلة الأعمال بناء عليها قد يستغرق وقتاً وتكلفة أعلى ، إلا أن إجابة تلك الأسئلة تؤدي إلي زيادة إنتاجية هذا العامل إلي الضعف أو الضعفين علي أقل تقدير .

وبتطبيق ذلك علي ممرضات المستشفى فإنه يمكن من خلال الحصول علي إجاباتهم أن يتم تقسيمهن إلي مجموعات ، علي سبيل المثال مجموعة تقوم برعاية المرضى ، ومجموعة تتابع متطلبات الأطباء ، ومجموعة لإعداد التقارير المستندية وأخرى للرد علي التليفونات .

وبمجرد تعريف المهام بوضوح ، فإن المتطلب التالي لإنتاجية العامل المعرفي أن يقوم بنفسه باتخاذ القرار بتحديد مسؤولياته من حيث جودة

وكميات المخرجات مع الأخذ في الاعتبار متطلبات الوقت والتكلفة . فعمال المعرفة يجب أن يتمتعوا بالاستقلالية وهو ما يتضمن المسؤولية .

وعلي جانب آخر يجب التأكد من ضمان أن تتضمن وظيفة عامل المعرفة دائماً الابتكار والإبداع المستمرين كجزء رئيسي من مهامه .

أيضاً فإن التعلم المستمر وقيام عامل المعرفة بتدريب وتعليم الآخرين يجب أن يكون مكوناً آخر من مكونات وظيفته .

وإذا انتقلنا إلى عامل آخر من عوامل إنتاجية عامل المعرفة ، سنجد أنه يستوجب الإجابة على أحد أهم الأسئلة في مجال الإنتاجية وهي "ما هي الجودة" . ففي بعض الأعمال المعرفية - خاصة التي تتطلب درجات مرتفعة من المعرفة - نجد أننا نقوم بقياس الجودة .

فالجراحين على سبيل المثال دائماً ما يتم قياس جودة أدائهم - خاصة من قبل العاملين في نفس المجال - عن طريق معدلات نجاحهم في إجراء عمليات جراحية على قدر من الصعوبة والخطورة (على سبيل المثال عن طريق معدلات بقاء المرضى المعالجين من خلال عمليات القلب المفتوح) .

وفي الحقيقة فإن ما نقوم به فعلياً هو للحكم على الجودة وليس قياس الجودة فيما يتعلق بجوانب عديدة من العمل المعرفي .

وبالتالي فإن المشكلة الرئيسية ليست في صعوبة قياس الجودة ولكنها الصعوبة في تحديد المهمة والشكل الذي يجب أن تكون عليه ، فباختلاف المهمة والهدف الذي يتم تحديدهما يختلف قياس الجودة كلية .

ومن العرض السابق يمكن القول أنه ومن أجل وضع المعايير الصحيحة لقياس الجودة في العمل المعرفي فإنه يجب الاهتمام بتحديد نوع المهمة المطلوب القيام بها ، وكذلك النتائج المراد تحقيقها ، ويجب أن يتضمن ذلك درجة صعوبة المهمة ، درجة المخاطرة وغيرها .

٢. عمال المعرفة كأصول رأسمالية :-

إن الفارق الأكبر بين إنتاجية عامل المعرفة والعامل اليدوي يكمن من خلال وجهة النظر الاقتصادية والمحاسبية ، فالنظريات الاقتصادية والمحاسبية والمتبعة في معظم المنظمات تنظر إلى العامل اليدوي "كتكلفة" ، ولكن لجعل عامل المعرفة أكثر إنتاجية يجب أن يتم اعتبار عامل المعرفة كأحد بنود الأصول الرأسمالية بالمنظمة ، فالتكاليف يجب مراقبتها وتخفيضها ، أما الأصول فإنه يتم الحصول عليها من أجل تنميتها .

ولزيادة فهم هذا الموضوع ، فإننا نجد حتى علي مستوى العمالة اليدوية فإن الأفكار والدراسات الإدارية قد أثبتت أن زيادة معدلات دوران العمالة Turnover تكون مكلفة جداً بالنسبة للمنظمات ، فقد قامت شركة فورد وموتورز بزيادة معدلات الأجور للعمالة الماهرة من ثماني سنتات لليوم إلى خمسة دولارات لليوم الواحد وذلك في يناير ١٩١٤ ، وكان السبب الرئيسي وراء ذلك أن الشركة استنتجت أن معدلات دوران العمالة بها كانت مرتفعة جداً مما يؤدي إلى زيادة كبيرة في تكاليف العمالة ، فقد كان علي الشركة تشغيل ٦٠٠٠ شخص سنوياً من أجل بقاء ١٠٠٠ فرد فقط . وما تم استنتاجه (أو التوصل إليه) بعد زيادة معدلات الأجور - وذلك علي عكس

النظرية التي كانت متبعة أن زيادة الأجور تؤدي إلى انخفاض الإرباح -
وجد أن الإرباح قد تضاعفت .

وعلى الرغم من النتائج السابقة ، فإن الاهتمام بتخفيض تكاليف دوران
العمالة وإعادة التوظيف والتدريب وغيرها عن طريق زيادة الأجور للعمالة
اليديوية يبقى أيضاً تحت مظلة النظر إلى الأفراد كتكلفة ، وهذا يبقى صحيحاً
حتى في اليابان والتي تتبع مناهج إدارية حديثة مثل للتوظيف مدى الحياة
والتركيز على بناء قوة عمل دائمة Permanent تتميز بالولاء للمنظمة .

وتجدر الإشارة إلى أن جميع تلك المناهج الإدارية في إدارتها للعنصر
البشري داخل العمل تقوم على افتراض - مع وجود قليل من الاستثناءات -
أن أي عامل يدوي هو كأي عامل يدوي آخر .

والرؤية السابقة تعتبر غير صحيحة تماماً فيما يتعلق بالعمل المعرفي ،
فالموظفين الذين يقومون بالأعمال اليديوية لا يمتلكون وسائل وأساليب الإنتاج
وإنما يتمتعون بقدر كبير من الخبرة . هذه الخبرة تعتبر ذات قيمة كبيرة
ولكنها قاصرة على المكان الذي يعملون فيه فقط وبالتالي فهي غير محمولة
It is not Portable .

أما عامل المعرفة فإنه يمتلك مفاتيح وأساليب الإنتاج الخاصة به داخل
رأسه ، وبالتالي فهي بالكامل محمولة معه إلى أي مكان وتشكل أصلاً
رأسياً متحركاً .

ومن هذا المنطلق فإن إدارة المنظمات يقع على عاتقها الحفاظ على تلك
الأصول الرأسالية ، ومن أجل تحقيق ذلك فإنه يجب على إدارة المنظمات

الإجابة علي الأسئلة التالية : ما الذي يعنيه ذلك بالنسبة لسياسات الأفراد ؟ ما الذي تحتاجه المنظمة من أجل جذب والحفاظ علي العمالة المعرفية عالية الجودة ؟ ما هو المطلوب من أجل زيادة إنتاجية هؤلاء العمالة ، ومن أجل تحويل تلك الزيادة إلي طاقة أدائية Performance Capacity علي مستوى المنظمة ككل .

٣. العمل المعرفي كنظام Knowledge Work as a System .:

إن زيادة إنتاجية عامل المعرفة تتطلب دائماً إعادة هيكلة العمل نفسه وجعله جزء من نظام متكامل . .

علي سبيل المثال قامت كاتربيلر Caterpillar الأمريكية والتي تعتبر أكبر منتجي العالم للمعدات والآلات الثقيلة والمرتبعة للتكاليف خاصة فيما يتعلق بالآلات حفر الأرض - بطرح تساؤل استراتيجي يتضمن "ما الذي يدفع لنا في مقابلته ؟" وكانت الإجابة أنه لا يتم الدفع لنا في مقابل الآلة أو المعدة ، وإنما يتم الدفع لنا مقابل ما تقوم به هذه الآلة أو المعدة في مكان عمل العميل ، ويعني هذا ضمان استمرارية عمل الآلة ، فتوقف الآلة عن العمل نتيجة وجود أحد الأعطال بها ولمدة ساعة واحدة يكلف العميل تكاليف باهظة قد تفوق تكلفة الآلة نفسها .

وبتعبير آخر فقد كانت إجابة ذلك السؤال أن وظيفة المنظمة هي "الخدمة" وهو الأمر الذي أدى إلي إعادة هيكلة العمليات والأنشطة بالشكل الذي يضمن للعميل ضمان استمرار عملياته مع توفير الإصلاح أو الإحلال للالتزمين وبشكل فوري .

وبعد الاستعراض السابق لموضوع إنتاجية العامل المعرفي ، يتوقع أن تكون علي فهم واضح لأهم العوامل التي تحدد تلك الإنتاجية .

ولكن السؤال الذي يفرض نفسه الآن هو : كيف يمكن تطبيق القاعدة .

• كيف نبدا ؟

إن جعل عامل المعرفة أكثر إنتاجية يتطلب تغييراً في اتجاهات أساسية basic Attitude ، بينما يتطلب جعل العامل اليدوي أكثر إنتاجية مجرد إخبار العامل بكيفية عمل الوظيفة .

وفيما يتعلق بتغيير الاتجاهات المطلوب لزيادة إنتاجية عامل المعرفة فإن المقصود هنا ليس فقط تغيير الاتجاهات داخل العامل نفسه بل يمتد أيضاً لإجراء تغييراً في اتجاهات المنظمة ككل .

والخطوة الأولى لتنفيذ ذلك هي البحث داخل المنظمة جيداً لإيجاد مجموعة من عمال المعرفة يمكن الاعتماد عليهم يمكن اختيار مجموعة من العاملين الذين يتبنون أفكاراً جديدة بحيث تكون تلك المجموعة مكونة من أفراد هم الأكثر تبنياً لفكرة التغيير .

أما للخطوة التالية فهي العمل بثبات وصبر ولمدة طويلة نسبياً مع تلك المجموعة الصغيرة .

وهناك العديد من النتائج المتوقعة للخطوتين السابقتين يمكن تحديد أهمها

في الآتي :-

١- الزيادة المباشرة في إنتاجية العاملين الذين تم اختيارهم .

٢- إمتداد اثر تلك الزيادة إلى إنتاجية باقي الأفراد الممثلين عن طريق المجموعة .

٣- اكتشاف النقاط التي تمثل معوقات لعمليات التغيير .

٤- لفت النظر إلى المشكلات غير المتوقعة وحلها .

إن موضوع الاهتمام بإنتاجية عمال المعرفة أصبح التحدي الرئيسي للإدارة في القرن الحادي والعشرين ، فالدول المتقدمة تدرك تماماً أن سر تقدمها وبقائها في القرن العشرين يكمن في اهتمامها الدائم والمستمر بإنتاجية العامل البشري وإتباعها للأفكار التي تم وضعها منذ حوالي ١٢٠ عاماً عن طريق فريدريك ونسلوتايور . .

أما في القرن الحادي والعشرين فإن هذا السر أصبح مكشوفاً وواضحاً أمام الجميع مع تغيير بسيط في طبيعة العامل ، حيث ينكمش الآن المعروف من العمالة اليدوية وبسرعة كبيرة وفي عدد متزايد من الدول المتقدمة ، في ذات الوقت الذي يزداد فيه المعروف من العمالة المعرفية المتعلمة والمدرّبة علي العمل المعرفي ، ومن هذا المنطلق بدأت الدول المتقدمة في التركيز علي العمل المعرفي بإعتباره سر الاحتفاظ بالتقدم خلال الخمسون عاماً القادمة فيما يتعلق بكل من الجودة والكمية .

من جهة أخرى وعلي المستوى الإداري سواء للمنظمات بصفة خاصة ، أو للحكومات بصفة عامة فإننا سنجد كما كان الحال منذ حوالي عشرة أو خمسة عشر عاماً من الآن من حيث ظهور المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية وظهور أشكالاً جديدة من الملكية وأصحاب المنافع ، وإرتباط نجاح المنظمات والدول بإشباع احتياجات ورغبات هؤلاء الملاك .

كما يمكن القول أن الحاجة أصبحت ملحة الآن لوضع مفهوم جديد أو إضافة جديدة لطبيعة الملاك ، هناك ملاك أو مشاركين جدد انضموا إلي المنظمات الآن وهم عمال المعرفة والذين يمدون المنظمة بالأصول الرأسمالية الأكثر أهمية (هم أنفسهم) .

وبالتالي فإنه وفقاً لمصطلح أصحاب المنافع Stakeholders وضرورة الاهتمام بإشباع احتياجاتهم ورغباتهم فإنه يجب الاهتمام بإشباع احتياجات ورغبات عمال المعرفة .

والمشكلة الأخيرة التي تطرأ وفقاً لهذه المفاهيم وتمثل التحدي الأكبر للإدارات والحكومات هو هل سيتمكن قياس تلك القوة المعرفية لم أنها شيء غير ملموس ، هذا ما سيواجه الإدارات والمستثمرين وكذلك الأسواق الرأسمالية .

ما الذي ستعنيه "الرأسمالية" عندما تحكم المعرفة وليس النقود ؟ وما الذي سيعنيه "الأسواق الحرة Free Markets " عندما يصبح عمال المعرفة - وليس أحد غيرهم يمتلكون الأسرار المعرفية - هم الأصول الحقيقية ؟ فعمال المعرفة لا يمكن شرائهم أو بيعهم ، وبالرغم من أنهم يمثلون "القيمة" الأعظم ، إلا أنهم ليس لهم "قيمة سوقية" Market Value مما يعني أنه لا يمكن اعتبارهم أصولاً وفقاً للمفاهيم والتعاريف الحالية .

والأسئلة المسابقة تمثل مجالات بحثية هامة يمكن تناولها في أبحاث مستقبلية.

وأخيراً : بعض الأخطاء الشائعة في إدارة المعرفة

إن الخطأ الجسيم في أي مشروع للتعلم التنظيمي هو أن يتم هذا المشروع دون إكتشاف الأخطاء خاصة فيما يتعلق بماذا نعرف وكيف نتعلم ؟ إن عيوب أو نقاط ضعف المنظمة في مجال المعرفة قد ينتج عنه قرارات سيئة وغير فعالة ، ومن خلال الإطار المنظومي لإدارة المعرفة ، فعلى منظمات الأعمال للتدقيق والتشخيص الكامل لهذا المجال حتى يمكن إكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها ، وبذلك لا تصبح إدارة المعرفة بمثابة موضة زائفة ما تسبب أن تزول لتحل محلها موضة أخرى في زى آخر أو تصبح بمثابة أسطورة Mythology ، وأيضاً نتلاشى اعتماد إدارة المعرفة على مبادئ خاطئة للمعرفة .

ويوضح هذا العنصر مجهودات كثير من الباحثين والملاحظين الذين شاركوا في أكثر من ١٠٠ مشروع للمعرفة خلال خمس سنوات ، وذلك لكشف الأخطاء ونقاط الضعف خاصة المرتبطة بمفهوم المعرفة نفسه^(٤) ، والذي يمكن القول بأن عدم الفهم الواضح لهذا المفهوم في المواقع التنظيمية يعوق ويؤخر كفاءة إدارة المعرفة ، وفيما يلي الخلاصات البحثية نحو الأخطاء الجوهرية والشائعة في مجال المعرفة وإدارة المعرفة :-

الخطأ الأول : عدم التحديد الواضح لمفهوم المعرفة :-

وينتج هذا الخطأ من الملاحظات والتدخلات التالية :-

- ٢- يعتقد البعض خطأً أن المعرفة تساوي البيانات والمعلومات ، لذا وكما يقول بعض الباحثين إذا لم تكن المعرفة شيئاً ما يختلف عن البيانات والمعلومات إذا لا يوجد شيء جديد ومثير للأهمية .

٣- يوجد عدد قليل من المديرين والأفراد يدعون أنفسهم من خلال التعليم والتدريب والخبرة التنظيمية لإدراك مفهوم وأهمية إدارة المعرفة .

٤- هناك جدل كبير ونقاش واختلاف حاد حول الفرق بين كل من المعرفة والبيانات والمعلومات والمثير للجدل هو تجاهل هذه الاختلافات من قبل بعض المديرين والباحثين في ألب الإدارة .

٥- تتركز الدراسات والمناقشات والخلافات السابقة حول التفكير والاستنتاج Thinking & Reasoning ، وهذا الخلاف في حد ذاته هو جوهر عملية المعرفة أو التعلم .

٦- إن عدم الفهم الواضح لمفهوم المعرفة هو خطأ يترتب عليه جميع الأخطاء التالية ، ذلك لأنه يؤدي إلي بيئة مختلة وظيفياً لعمل المعرفة .

٧- يرى كثيراً من المديرين التنفيذيين أنهم خدعوا في مشروع المعرفة بالتركيز علي مخازن ومستودعات البيانات وقواعد البيانات داخل للمنظمة ، كما أنهم قاوموا بشدة نحو العمل علي تفهم المعرفة وأبعادها بطريقة نموذجية ، وأنها شيء أكبر من البيانات والمعلومات .

٨- يأتي هذا الخطأ في ضوء لكم الهائل من النظريات والمناهج الإدارية الحديثة التي قدمت في نهاية القرن العشرين ، والذي ثبت كفاءة بعضها وفشل البعض الآخر ، مثل مفاهيم إعادة الهندسة ، الجودة الشاملة ، المدخل الاستراتيجي ، الإدارة علي المكشوف ، منظمات التعلم ، إدارة المعرفة ، الأصول المعرفية ، رأس المال الفكري وغيرها .

الخطأ الثاني : التأكيد علي مخزون المعرفة وليس تدفق المعرفة :-

ويحدث هذا الخطأ نتيجة الشكوك والفهم الخاطئ لما يلي :-

١- تكافئ أو تساوي المعلومات بالمعرفة في أذهان كثير من الأفراد لذا يتم التركيز علي مخزون المعرفة Knowledge Stock وليس علي تدفق المعرفة .

٢- لذا ينظر إلي المعرفة كشيء أو مشروع ما يتواجد لذاته ، فيمكن الاحتفاظ بها وتخزينها داخل وسائط معينة في المنظمة تماثل قواعد البيانات Databases .

٣- يمسود هذا الفهم نظراً لأن هناك أمثلة لنجاح المعرفة التي تعتمد علي المستندات والإجراءات الروتينية مثل براءات الاختراع وغيرها .

٤- إن مفهوم التدفق المعرفي هو مفهوم ديناميكي ومتواصل ومستمر ومتغير ، أنه يؤكد ويعتمد علي الممارسات اليومية لاستخدام المعرفة ثم اكتسابها ، لذا يمكن القول بأن الأفراد هم منابع أصيلة للمعرفة ، فالمعرفة نندمج بالأفراد الذين يطوروها ويوجدوها وينقلونها كما يستخدمونها ، لذا فهي ملازمة ولا تتفصل عن الأفراد .

٥- إن مفهوم المعرفة كمخزون يمكن قبوله من خلال النظم التعليمية والتي تبدأ من المرحلة الابتدائية حتى نهاية المرحلة الجامعية ، ثم يتعلم الأفراد كيف يستخدمون هذا المخزون والتراكم المعرفي لديهم للاستفادة منه .

٦- يعتمد هذا الخطأ علي التوجه الخاطئ نحو منهج تكنولوجيا المعلومات Information Technology وإدارة البيانات

والمعلومات سواء من حيث التجميع والتخزين والتحليل والنقل والاستخدام ، أي الاعتماد على النماذج المعتمدة على التكنولوجيا - Technology - Based Models ، لكن المعرفة هي شيء يختلف عن ذلك فهي في حاجة إلى نماذج مختلفة .

٧- النتوجه الخاطئ لدى كثير من مديري المنظمات بإعتبار أنفسهم جزء من العمليات التنظيمية ، وغالباً ما لا يرون أنفسهم كجزء من عملية المعرفة ، أنهم يرون للمعرفة كشيء يحدث خارج نطاقهم .

الخطأ الثالث : رؤية المعرفة كشيء خارج سيطرة رؤوس الأفراد :-

يمكن توضيح مظاهر هذا الخطأ ودلالاته كما يلي :-

- ٢- إن المعرفة هي مفهوم عديم المنفعة إذا لم يتم من خلال الفرد أو كما يسمى "العارف Knower" ، فالمعرفة تعني ماذا يعرف الفرد؟ ولا توجد معرفة بدون شيء نعرفه ، لذا فالمعرفة شيء أساسي وعضوي في للمنظمة يؤثر أذهان وأذان وانتباه الأفراد .
- ٣- يرى البعض خطأ أن المعرفة يمكن أن تتواجد خارج أدمغة أو رؤوس الأفراد سواء في العمليات التنظيمية أو الروتين التنظيمي أو مخازن ومستودعات البيانات وأيضاً شبكات الأعمال والمستندات وغيرها ، إلا أن ما يمكن قوله ليس هناك عنصر أو جزء تنظيمي يتكامل خارج أدمغة العاملين في المنظمة .

٤- إن السدق المعرفي يتم من خلال الأفراد وهو يعكس ماذا يحدث بين أذان الأفراد The Ears Of Individuals ، وإلا ساد المفهوم الأخطاء بإعتبار أن قواعد البيانات هي قواعد المعرفة وهذا خطأ جسيم .

٥- كما سبق فإن العقول البشرية في المنظمة هي مخزن المعرفة واكتسابها ونقلها وتفعيل استخداماتها في شكل إبتكارات - منتجات جديدة - إبداعات - تميز - ربحية ... الخ .

الخطأ الرابع : عدم إدراك أن الغرض الأساسي من إدارة المعرفة هو إيجاد المحيط أو البيئة المشتركة .

يمكن تفسير وفحص هذا الخطأ من خلال النقاط التالية :-

١- إذا سُوِجت المعرفة وشارك الأفراد في دعمها وتميئتها وتنقيتها واستخدامها في اتخاذ القرارات الجماعية ، فإنه يمكن القول بأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المحيط المشترك Shared Context .

٢- يعني المحيط أو البيئة المشتركة الفهم المشترك للعالم التنظيمي الداخلي والخارجي للمنظمة ، وكيف أن هذا العالم مترابط ومتناسك والبيئة المشتركة هي ديناميكية ومتغيرة ، لذا فإن المعرفة في هذا المناخ تتنق وتغير وتتواصل باستمرار وقد يتم ذلك فجأة لظروف طارئة خاصة أوقات الأزمات .

٣- في غياب المناخ المشترك تختلف توجهات واعتقادات ومقترحات وأفتراضات الأفراد نحو المستقبل ، وهذا يؤثر سلباً علي عملية صنع القرارات .

٤- بإختصار يمكن القول بأن الأفراد يفهمون ويدركون العالم من حولهم لذا هناك ارتباط قوي بينهم وبين المعرفة وصنع القرارات ، ولا يمكن تجاهل هذا الارتباط من قبل أي فرد خاصة المشرفين أو

المديرين أو الخبراء أو غيرهم ، والذين يخطئون في تجاهلهم هذا والناجم عن المعرفة السائدة لديهم نحو مخزن المعرفة .

٥- إذا يمكن القول بأن إنجاز وتحقيق وإيجاد البيئة المشتركة يتطلب من المديرين تشجيع سياسة الباب المفتوح للحوار والمناقشة ، الصديق والدعم وتبني المحادثات وغيرها ، فالمعرفة هي عائد مباشر Direct Outcome للخبرة والمحادثات والأنشطة المتبادلة إنها أصل نفيس وغالي يحتاج إلي ميزاتيات وتمويل لدعم هذه الأنشطة والأصول المعرفية التنظيمية .

٦- بدون المحادثات والمناقشات المفتوحة بين المديرين والعاملين ومختلف المستويات فإن التحرك من المعلومات إلي المعرفة سوف يكون صعباً ومعقداً ويعترضه الكثير من القيود والمعوقات . Traverses .

الخطأ الخامس : الاهتمام بالحدود نحو دور وأهمية المعرفة الضمنية :-

ويمكن التبرير علي ذلك من خلال :-

١- إن الاهتمام الأكبر واللسائد هو التركيز علي المعرفة الصريحة Explicit Knowledge ، واعتبار المعرفة الضمنية Tacit K. جزءاً روئيني في جسم المعرفة الشاملة ، وتتشكل المعرفة الضمنية علي سبيل المثال من خلال خبرات التعامل مع العملاء ، الإدراك ، المعتقدات ، إدراك أهمية الاستثمار في التكنولوجيا من أجل خدمة العملاء .

٢- إن المعرفة للضمنية هي معاني غير ظاهرة قد تعكسها المعرفة الصريحة ، كما أن السبب الرئيسي لهذا الخطأ هو أن المديرين لا

يدركون ولا يفهمون طبيعة المعرفة الضمنية وصفاتها وتتابعاتها ،
ويخافون من تعذر الوصول إلى هذه المعرفة الضمنية التي تعتمد
على نكاه وإبداع وقدرات الأفراد والمديرين نحو الاستنتاج وسرعة
الفهم واستخلاص النتائج والتأثيرات الهامة .

٣- إن عدم الاهتمام بمفهوم المعرفة الضمنية بخنق ويعوق تأثيرات
المعرفة الصريحة ، فمثلاً اعتمدت إحدى المنظمات علي تقديم
خدمات متميزة للعملاء ، فقد تبين من خلال المقابلات المتعمقة مع
هؤلاء العملاء أن تقديم هذه الخدمات يؤثر بما يعادل من ٥٠% إلى
٦٠% في القرار أو المغير الذي يتم علي أساسه الشراء .

٤- إن بعض المديرين يهتمون أهمية المقابلات والحوار مع العملاء
والعاملين ، ويرون أن تبني المعرفة الضمنية في الأجل الطويل هو
أمر خاطئ لا يجدي .

الخطأ السادس : تفريغ أو تفكك المعرفة من استخداماتها :-

ويشمل هذا الخطأ النقاط الجوهرية التالية :-

١- عندما تأخذ المعرفة صيغة البيانات والمعلومات وتندمج في الحياة
التنظيمية من خلال استخدامها من قبل متخذي القرارات وممارسي
العمليات التنظيمية ، ففي هذه الحالة يكون للمعرفة معني حيوي
تستمد من التدخل الإنساني ، وبذلك لا تنفصل المعرفة عن
الاستنتاج والتفكير من قبل العاملين في المنظمة ، فالمعلومات تصبح
معرفة عندما يأخذ متخذي القرارات مزايا المعلومات .

٢- إن كثيراً من المنظمات لا ترتبط بالمعرفة من حيث الاستفادة منها
وتعظيم استخدامها ، حيث تصبح المشروعات والمبادرات المعرفية

هي الهدف النهائي ، أما التدخل الإنساني للاستخدام والنقل والتوزيع المعرفي فقد لا يكون موجوداً ، وبذلك تفقد المعرفة أهميتها .

٣- الاتجاه العام نحو الثبات والاستقرار يدعم عزل الأفراد والمديرين عن العملية المعرفية ومن استخداماتها الجوهرية حتى أطلق البعض علي العاملين المنتمجين في المعرفة عمال المعرفة Knowledge Workers .

٤- في شركة توشيبا تبين أن هناك فهم واضح لقيمة المعرفة ، لذا قامت الشركة بزيادة حجم الاستثمارات في الموارد المعرفية وإجراء تعديلات متتابعة لتنقية المعرفة وتحديثها مع التركيز علي المقابلات المتعمقة مع العملاء وعلي المبادئات المفتوحة مع العاملين ، وبالتالي استخدام المعرفة في الممارسات والأفعال المختلفة داخل الشركة وفي التعامل مع السوق التنافسي .

٥- تركز بعض المنظمات علي الاستقصاءات مع العملاء لاستخدام نتائجها المعرفية في تطوير منتجات جديدة أو تعديل استخدام المنتجات الحالية ، وأيضاً تقديم خدمات تسويقية متميزة للعملاء مع الاستجابة السريعة لأية متغيرات أخرى ، أما التركيز علي المعايير الإحصائية فيأتي في المرتبة الثانية بعد اللقاءات والمحادثات والاستقصاءات .

الخطأ السابع : الدور المحدود للتفكير والاستنتاج :-

وفي هذا الصدد يتم التركيز علي الجوانب التالية :-

١- إن اكتساب واستخدام المعرفة يتم عند كل المستويات سواء الأفراد أو الجماعات ، كما أن ذلك لا يعني نهاية العمل نحو التقدم ، إن التطور

المعرفي يحتاج إلى نماذج جديدة من التفكير والاستنتاج Thinking Reasoning Models & ، فعلي سبيل المثال إن تكرار وتنازع الملاحظة لسلوك المستهلك قد يؤدي إلى معرفة أو تبصر Insight رجال التسويق نحو كيفية استخدام العميل للمنتج وذلك يقود إلى معرفة النمط الإنتاجي الذي يفضله هذا الزبون والذي يشبع احتياجاته ويحل مشاكله مع الشركة .

٢- لكل ما سبق يمكن القول بأن التفكير والاستنتاج الصحيحين هي عمليات جوهرية في المعرفة خاصة الصريحة ، وعدم اهتمام بعض المديرين في بعض المنظمات بالأنماط الاستنتاجية قد يؤدي إلى عدم التطوير المعرفي أو تغيير المعرفة من خلال تغذيتها بالموارد المعرفية الحديثة والجديدة .

٣- إن السبب في كل ذلك قد يرجع إلى عدم مرونة أو تسامح ثقافة المنظمة تجاه التغير خاصة المعرفي ، وعدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية والذي يؤدي إلى عدم إدراك المديرين لأهمية تغيير سلوكيات العملاء ومدى قدرة المنظمة على الاستجابة لهذه التغييرات وإلا فسوف تفقد الشركة عملاتها .

٤- وقد يكون التفكير والاستنتاج محدوداً نظراً للتركيز على الإحصاءات والمستندات ، وليس التركيز على التفسير والتحليل والبصيرة في الفهم والإدراك ، وأيضاً يجب الاتجاه إلى المستقبل من خلال الافتراضات والتفكير والتصورات للتحديات التي تواجه المنظمة في هذا المستقبل .

الخطأ الثامن : التركيز علي الماضي والحاضر وإهمال المستقبل :-

ومن مظاهر هذا الخطأ :-

- ١- في ظل أن مضمون المعرفة هو التأثير والتعديل في صنع واتخاذ القرارات فإن المعرفة حينئذ ترتبط بالمستقبل ، وبالرغم من عدم معرفة المستقبل بوضوح ، إلا أن كل تصرف ، قرار ، إستراتيجية يمكنها تزويدنا ببعض الرؤية عن المستقبل .
- ٢- إن المعرفة كشيء مميز تأتي من البيانات الخام والمعلومات فإنها تخلق المحيط المشترك لأعضاء المنظمة نحو فهم المستقبل ، وبالرغم من هذه الأهمية إلا أن بعض المنظمات تركز علي دراسة الماضي والحاضر دون النظر إلي المستقبل وبذا تفقد المعرفة جزء من أهميتها .
- ٣- قد يكون السبب في ذلك راجع إلي :
 - أ- عدم وجود بصيرة نافذة للقائمين علي إدارة المنظمة بالمستقبل .
 - ب- الخوف من الفشل نظراً لغموض المستقبل والأهداف المستقبلية .
 - ج- تصميم قواعد البيانات والمعلومات بالشكل الذي يستفيد من الماضي في خدمة الحاضر فقط .
 - د- الاطمئنان الكبير لدى الأفراد علي تجميع البيانات التاريخية الماضية والحاضرة وعدم المخاطرة بدراسة المستقبل .
 - هـ- عندما نتجه للمعرفة لخدمة حاضر المنظمة فقط فإنها تكون خادعة ومضللة وقليلة الجدوى ، وبالتالي تتأثر العمليات التنظيمية خاصة بناء الاستراتيجيات المستقبلية وضعف قدرة وكفاءة متخذي القرارات.

الخطأ التاسع : الفشل في دعم وتعزيز أهمية الاختبار والتجريب :-

ودلالة هذا الخطأ تكمن في :-

١- التركيز علي أهمية الاختبارات والدراسات التجريبية
Experimenting كمصدر جيد للبيانات والمعلومات الضرورية
لتنشيط المعرفة .

٢- تركيز الدراسات والاختبارات التجريبية علي تجميع البيانات والمعلومات
من خلال :

- أ- تطبيق مناهج جديدة في التحليل الميداني والتجريبي .
- ب- تطبيق مشروعات ومبادرات ومقترحات جديدة .
- ج- فعل الأشياء من خلال التجربة والخطأ .
- د- السماح للأفراد في إيداء تقديراتهم وتوقعاتهم عن مختلف
الموضوعات .

هـ- الاختبارات التجريبية للعملاء من خلال مجهم في عملية تطوير
المنتجات والاستخدامات الجديدة للمنتجات المالية .

٣- بالرغم من أهمية الدراسات والاختبارات التجريبية في التنشيط المعرفي
، فإن قليل من المنظمات يهمل هذا الاتجاه ، وقد يكون ذلك راجعاً إلي
صعوبة إجراء وتطبيق التجارب خاصة في مجال للعنصر البشري ،
كما أنها تحتاج إلي وقت ومجهود وتكلفة ومتخصصين لكفاء .

٤- نتج هذه المنظمات نحو التأكيد علي استخدام التكنولوجيات للوصول
إلي طرق معيارية لجمع وهيكلة وتصنيف ونقل المعلومات ، ويتم
تعزيز هذا الاتجاه من قبل الأوامر والرقابة والثقافة التنظيمية السائدة
وبدلاً من استكشاف المعارف جديدة ، يكون التركيز حول الدعاية
للمضلة أو للخادعة نحو الاستخدام التكنولوجي المترديد .

٥- يترتب علي ما سبق التركيز علي تنقية واستخدام ما نعرف أو ما نحن مستعدون لمعرفته ! لكن لا يكون هناك تركيز علي معرفة ما لم نعرف وما يجب أن نعرف ، وكما يقول البعض تكون هناك سعادة حقيقية في المنظمة عندما نتوصل إلي كشف طرق أو منتجات أو استخدامات جديدة من خلال للتجارب والبحوث الميدانية .

الخطأ العاشر : التركيز علي تكنولوجيا المعلومات بدلاً من التفاعل

الإنساني :-

ويمكن التركيز علي الجوانب التالية في هذا الخطأ :-

١- إن التقدم الحقيقي والمذهل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلي خلق معانٍ جديدة للمعلومات والبيانات بالمعدلات والسرعة الهائلة .

٢- لذا يزداد الاتجاه نحو تكثيف الاستثمارات في اقتناء التكنولوجيا الكثيفة أو عالية التقنية ، كما تزداد أهمية أخصائي تكنولوجيا المعلومات ويرى كثير من المديرين أن المعرفة الكثيفة تعتمد علي تكنولوجيا كثيفة Intensive Technology .

٣- من سوء الحظ فإن أحد الأخطاء الجوهرية التي تقع فيها بعض المنظمات هو التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات I T كمحدد أساسي للمساهمة في المعرفة التنظيمية .

٤- إن عدم الاتجاه إلي منابع معرفية ذات كفاءة مثل المحادثات والمناقشات وجها لوجه ، والاعتماد فقط علي التكنولوجيا هو اتجاه خاطئ ، لذا فإن التدخل الإنساني Human Interventions من خلال المحادثات والمقترحات والتفكير والاستنتاج والتعلم وتكرار

المقالات والتفاعل بين العقول البشرية وتحليل الاستقصاءات والملاحظات يكون لها التأثير الأولي والهام في تنشيط المعرفة عن التأثير التكنولوجي .

٥- وكثيراً من المديرين أصيبوا بإحباطات شديدة نظراً لإتفاقهم المتزايد علي الاستثمار التكنولوجي والذي لم يعط نتائج معرفية ذات معني أو مغزى .

الخطأ الحادي عشر : الاهتمام بإيجاد مقياس مباشر لقياس المعرفة :-

ويمكن التدليل علي هذا الخطأ من خلال المظاهر التالية :-

١- إن السؤال الذي يطرحه كثير من المديرين هو كيف نعرف إذا ما كانت مجهودات إدارة المعرفة لها نتائج مرضية أو لا ؟ ، بمعنى آخر ماذا نجني من مشروعات المعرفة .. ما هو العائد منها .. وكيف يمكن قياسه ؟ لذا يتوجه كثير من هؤلاء المديرين نحو البحث عن معيار للقياس المعرفي .

٢- لذا فهم يركزون علي : نطاق وعمق وعدد وجودة قواعد البيانات ، عدد الأفراد العاملين في تكنولوجيا المعلومات ، الوحدات والأقسام المرتبطة بالتكنولوجيا ، شبكة الانترنت الداخلية ، أخصائي المعلومات ، المصادر الرئيسية للمعرفة ، تنوع المبادرات والمشروعات المعرفية وغيرها .

٣- يمكن القول بأن عوائد ونتائج المعرفة متتابعة ومتداخلة ولها تأثيرات في الأجل الطويل لا يمكن إدراكها في الحاضر بسهولة ، لذا تستعين بعض الشركات بخبراء أو وكلاء Proxies لرؤية للنتائج والآثار

المكررة والمتابعة للأنشطة المعرفية ولمس وإدراك نتائج المعرفة
من خلال :

- براءات الاختراع - تطوير منتجات حالية - تقديم منتجات جديدة - الاحتفاظ بالملاء Customers Retention .
- عمليات الابتكار ، وكلها تسمى الأنشطة المعتمدة علي المعرفة Knowledge - Based Activities .

٤- إن هذا الخطأ يساهم في حدوث الأخطاء السابقة ، حيث يكون هناك إساءة لفهم ماذا تعني المعرفة ؟ وهذا يجعل التدخل الإنساني يأتي في المرتبة الثانوية في التنشيط المعرفي ، بالإضافة إلي عدم ربط المعرفة من قبل مستخدميها واستخداماتها ، كما أن ذلك يعزز مفهوم المخزون المعرفي Knowledge Stock بدلاً من التدفق المعرفي K. Flow لذا يصعب قياس المعرفة ، وتكتسب المعرفة اهتماماً أقل في ظل المفاهيم الخاطئة السابقة .

خامساً : بعض الحلول المقترحة لمعالجة الأخطاء الشائعة في إدارة المعرفة

- في ضوء الأخطاء والقيود السابقة التي تقلل من أهمية المعرفة وصعوبة إدارتها وقياسها ، قدم بعض الباحثين بعض الحلول منها :-
- ١- إن التحديد الواضح للأخطاء هو أحد المحاور الأساسية لعلاجها وتجنب حدوثها أو غيرها ، وبذلك تتمكن المنظمة من أن تصبح منظمة موجهة بالمعرفة Knowledge Driven Enterprise .
 - ٢- يجب أن يدرك المديرون أنهم في حاجة مستمرة إلي النظر إلي المعرفة كظاهرة تنظيمية ، وذلك بسبب أن المعرفة تتكون بوضوح من :
 - البيانات والمعلومات .

- الاعتماد علي المحادثات والمناقشات .
 - الدراسات والاختبارات التجريبية .
 - الاستقصاءات والملاحظات .
 - المقابلات .
 - المهارات والقدرات والإبداعات الشخصية للعاملين ..الخ .
- ٣- زيادة إدراك الإدارة العليا في المنظمة نحو أهمية المعرفة وزيادة الجهود اللازمة لتطوير المعرفة ومنابعها وروافدها المختلفة .
- ٤- تطوير الفهم المشترك والمحيط المشترك والرؤية المشتركة لأهمية المنظمة الموجهة بالمعرفة ، فالفهم المشترك يسود داخل المنظمة عندما يُنظر إلي المعرفة كظاهرة تنظيمية .
- ٥- السماح للعاملين بالمناقشات المفتوحة والمناظرات الموضوعية حول ماهية المعرفة ؟ وتحديد دورهم المعرفي سواء الحالي أو المرغوب فيه ، وأيضاً سؤال الأفراد لتحديد تطبيقاتهم المعرفية في عمليات وسلوكيات جماعات العمل .
- ٦- يجب علي المديرين أن يقومون بتصحيح أخطاء المعرفة المتمثلة خاصة في مخزون المعرفة ، وذلك بالطريقة التي يرونها مناسبة لاكتساب وتدفق المعرفة ، إلا أن البحوث تبين أن هذا الخطأ يتعذر اجتنابه لأنه ينعكس علي قواعد البيانات والمعلومات كروية للمعرفة .
- ٧- علي المديرين أن يكتشفوا باستمرار محتويات المعرفة وموضوعاتها وبالطرق الملائمة حتى يتمكنوا من إحداث التدفق المعرفي وبطريقة صحيحة ودقيقة ، مع ملاحظة أن هناك قدر حقيقي من المعرفة يكون ناتجاً عن التجريب والاختبارات العملية ، كما أن جزءاً من المعرفة يكون مؤقتاً ومتغيراً .

ويرى بعض الباحثين أنه من الضروري توجيه الأسئلة التالية والمرتبطة بالعملاء لتأكيد وتنشيط المعرفة :-

أ- ماذا نعرف ، ماذا نعتقد نحو مختلف الجوانب المرتبطة بعملائنا ؟
ب- هل نعرف إدراكاتنا ومعتقداتنا وافتراساتنا وتقديراتنا تجاه مختلف عملائنا ؟

ج- كيف يؤثر ما نعرف وما لا نعرف في القرارات الخاصة بعملائنا ؟
د- ما الذي نحتاج أن نعرفه عن عملائنا الحقيقيين لاتخاذ القرارات المحددة وكيف يختلف ذلك عما الذي نعتقد في معرفته ؟
هـ- ما هي الأخطاء التي تكمن فيما نعتقد أن نعرفه ؟.

و- ما هي نتائج هذه الأخطاء وعواقبها ؟

ز- كيف يمكن تصحيح والحد من هذه الأخطاء ؟

٨- يجب أن يكون المديرين حذرين تجاه كشف وتصحيح الأخطاء في عملياتهم المعرفية سواء من حيث اكتساب والحصول علي المعرفة أو تحريكها أو أثارها داخل المنظمة ، وعمليات التعلم غالباً ما تكون طريقة فعالة لأداء الأشياء في المنظمة .

والمديرين يحتاجون إلى توجيه الأسئلة التالية في هذا الصدد :

أ- أي الأفراد يلعب دوراً رئيسياً في تطوير واختبار المعلومات ؟
ب- أي الأفراد الذين لا ينتمون في المحادثات التنظيمية عن بعض القضايا الخاصة والموضوعات المحددة ؟ كيف يكون دمجهم مؤثراً في محتوى وتدفق المعرفة ؟

ج- كيف تتدفق المعرفة بسهولة أو بصعوبة خلال النظم والهياكل التنظيمية ؟

- د- كيف تؤثر المعرفة الضمنية في إنتاج ونقل المعرفة الصريحة ؟
هـ - كيف أن التكنولوجيا المستخدمة تكتشف وتؤثر في المعرفة الضمنية ؟
و- ما هو الدور الذي يلعبه التجريب والاختبارات العملية في إنتاج وإكتساب المعرفة ؟

٩- يقدم أحد بيوت الخبرة الأجنبية سبعة عوامل أساسية للاستخدام الفعال لإدارة المعرفة ، وهذه العوامل كما يرى مقدمها تطبقها كثيراً من المنظمات المهمة بإدارة المعرفة ، ولذا تقدم كمقياس لمقارنة أي منظمة تطبق المعرفة بهذه العوامل السبعة ، وبالتالي فحص والتعرف على أي العوامل تطبقها المنظمة وما هي الأسباب التي تجعل منظمة ما لا تطبق إدارة المعرفة من أجل الحصول على الميزة التنافسية Competitive Advantage ، وهذه العوامل هي : (٥)

العامل الأول : التركيز على العوائد النهائية لإدارة المعرفة :-

- تركز المنظمات الدولية في ظل اقتصاديات العولمة على معالجة ومقارنة التكاليف بالقيمة الحقيقية لإدارة المعرفة ، وتتمثل هذه الفوائد في :
- أ- المنتجات والخدمات التي تتحرك إلى الأسواق .
ب- القيام بعمليات صناعية وتنظيمية أفضل لإنجاز الأهداف النهائية في ظل إدارة المعرفة .
ج- سهولة الحصول على المعلومات اللازمة .
د- انخفاض تكاليف الإنتاج وبالتالي انخفاض أسعار المنتجات .
ويمكن للعوائد المتوقعة من إدارة المعرفة أن تكون أفضل ونموذجية من خلال التركيز على :-
- إعادة اكتشاف المعلومات الضرورية والحسوية في وقت أقل .

- زيادة حجم المشاركة في المعرفة داخل المنظمة .
- التركيز علي الاستخدام المعرفي في التحسين المستمر للجودة .
- تنمية الأصول والموارد المعرفية .
- سرعة حصول العاملين علي المعلومات عندما يحتاجون إليها .

العامل الثاني : التركيز علي الاستخدام الأفضل للموارد :-

ويعتبر من أهم العوامل في إدارة المعرفة ، حيث يتم التركيز علي تنمية واستخدام المواهب والكفاءات والموارد المتاحة بطريقة أفضل وأسرع ، حيث أن تكلفة هذه الموارد يمكن تغطيتها من خلال العوائد المتوقعة من المعرفة مثل زيادة الإنتاجية بمقدار ١% مثلاً ، ويقصد بالموارد هنا جميع الموارد الملموسة مثل التكنولوجيا والمواد الخام والأموال ، وغير الملموسة مثل أفكار وإبداع الأفراد والعلماء وشبكات الأعمال التنظيمية وغيرها ، ولذا علي المنظمات المهتمة بالمعرفة أن تسأل عن كم من الوقت يستهلك العامل في مجهودات مزدوجة وإجابة علي أسئلة يمكن إدراك إجابتها بمعاني مختلفة ، وهل الوصف الوظيفي يكشف حقيقة عن العمال الموهوبين Talents Employees ، وكيف تستخدم الموارد المتاحة ؟ وما هو الفاقد في الموارد والوقت والمجهودات ... الخ ؟ وكم عدد المرات التي يتوقف فيها الإنتاج ، وما هو حجم الصراعات وغيرها ؟ .

العامل الثالث : مراجعة المعلومات والمعرفة :-

إن عملية المراجعة تؤدي إلي التحديد الواضح والقياس الدقيق لحجم استخدام وكفاءة إدارة المعرفة ، ويتم ذلك من خلال أخصائي المعلومات والتكنولوجيا ، معالجة الوقت الفاقد أو المستهلك في البحث عن المعلومات وتقييمها ، وأيضاً ربط كل ما سبق بالتكاليف اللازمة للنجاح المعرفي ،

وتستفيد بعض المنظمات من خبراتها الماضية في تحقيق النجاح المعرفي ومراجعة وتنقية المعلومات والموارد المعرفية الأخرى ، كما اعتمدت بعض المنظمات علي قيادة فعالة لدعم أي مبادرات معرفية للتأكيد علي النجاح المعرفي المستمر .

لذا يجب أن يكون لدى أي شركة مجالات معرفية كافية يمكن مراجعتها مثل تسجيل الوقت الذي يستهلكه الموظف عند التعامل مع العملاء أو الزملاء مثلاً ؟ ومراجعة هذا السجل دورياً للتعرف علي مدى زيادة أو انخفاض الوقت المستهلك ؟ .

العامل الرابع : الحاجة إلي قيادة فعالة للمعرفة :-

بالرغم من أن معظم مشروعات المعرفة بدأت بفرق الإدارة التنفيذية إلا أن بعضها ولضمان النجاح المعرفي في المستقبل قامت بتشغيل مدير تنفيذي للمعرفة (CKO) Chief Knowledge Office يتولى مسؤولية إدارة المعرفة وتحديثها باستمرار مع الحفاظ علي الأصول المعرفية في المنظمة ، وبما يمكن من حصول المنظمة علي التميز التنافسي ، إلا أنه وبالرغم من وجود خطط تنظيمية لإدارة المعرفة ، إلا أن بعض المنظمات ينقصها وجود الرؤية المشتركة Shared vision داخل المنظمة ، ولذا غالباً ما تقوم الإدارة العليا بفرض رؤيتها وتصورها عما هو هام خلال المستقبل القريب فقط .

لذا يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي هدف استراتيجي ويحتاج إلي قيادة فعالة الآن ومستقبلاً ، وهذا هو الضمان الوحيد نحو البناء المعرفي داخل المنظمة ، كذلك يجب وجود مسئولاً عن المعرفة التنظيمية أو قائداً للمعرفة

Knowledge Leader في المنظمات التي تتنامي من حيث الاستخدام والاستثمار المعرفي .

العامل الخامس : مواجهة حقائق إدارة المعرفة :-

يعني ذلك فحص وتحليل للجوانب التالية :-

- أ- صعوبة تحديد التكاليف المرتبطة بالمبادرات المعرفية .
 - ب- صعوبة تحديد الفوائد المستقبلية للمرتبطة بالمعرفة .
 - ج- ترتبط تكاليف المعرفة بالاستثمار البشري في العقول البشرية من خلال التدريب ، التطوير ، نظم الدعم والتمكين .
 - د- كما أن هناك تكاليف أخرى للاستثمار المعرفي في مجال التكنولوجيا مثل البرامج الجاهزة Software ونظم المعلومات وقواعد البيانات .
 - هـ- صعوبة قياس الناتج من المعرفة نظراً لأن المعرفة تنتشر في جميع الأرجاء التنظيمية ، وهي في طبعها من الموارد غير الملموسة .
 - و- قد تجد بعض المنظمات أن لديها أفراداً لديهم قابلية للمعرفة لكن ليس لديهم الوقت الكافي للمشاركة في بناء وتجديد وإنتاج المعلومات المعرفية .
 - ز- فسي بعض المنظمات يمكن أن تؤدي مشروعات إدارة المعرفة بمعزل عن الإطار التنظيمي وكجزء منفصل يفقد أهميته .
- في ظل ما سبق ، فإن وجود إستراتيجية للمعرفة Knowledge Strategy هو أمر ضروري وحيوي للنجاح المعرفي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد والأصول المعرفية ، ويتم مشاركة جميع العاملين في بناء وتنفيذ وتقييم هذه الإستراتيجية .

العامل السادس : بناء إستراتيجية المعرفة :-

- أ- يحتاج بناء إستراتيجية للمعرفة إلى أرضية مشتركة وإلى دعم القيادة والمديرين التنفيذيين في المنظمة ، وتحديد الجوانب الأساسية لهذه الإستراتيجية ودورها في تخفيض المخاطر المستقبلية ، تحقيق رضا العملاء ، والتحسين المستمر للكفاءة التنظيمية ثم تحقيق التميز التنافسي .
 - ب- ضمان تكامل إستراتيجية للمعرفة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق رسالة وأهداف ورؤية المنظمة من خلال النظر إلى المهام والمشروعات والأنشطة المطلوب القيام بها .
 - ج- يجب تحديد مصادر المعلومات والبيانات وكيفية استخلاص المعرفة التنظيمية في شكل اتخاذ قرارات فعالة ، وذلك في إطار التحديات التي تواجه المنظمة داخليا أو خارجيا .
 - د- تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ، وتحديد أي المعارف اللازمة لاقتناص هذه الفرص ودرء هذه التهديدات .
- إن كل ما سبق يضمن عدم نفوثة الفرص المتاحة أمام المنظمة وتخفيض المخاطر والتهديدات وربط ذلك بالعملاء .

العامل السابع : إدراك تكنولوجيا المعلومات كجزء من العمل :-

- أ- إن إدارة المعرفة ليست ببساطة حلول تكنولوجياية يتم التوصل إليها من المعلومات والبيانات المتاحة في قواعد البيانات .
- ب- إن إدارة المعرفة هي منهج متكامل يشمل الأفراد ، المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات ، الأدوات والأساليب اللازمة لاكتساب وإنتاج وتفق واستخدام للمعرفة .

ج- كما تشمل إدارة المعرفة الثقافة التنظيمية ، المهارات والمواهب الشخصية ، المعرفة والرؤية المشتركة ، الخبرة ، المستندات ، والاتصالات والمعادنات وغيرها ، أي أن إدارة المعرفة هي مسئولية كل فرد في المنظمة .

د- إن تكنولوجيا المعلومات (I T) Information Technology هي إحدى المصادر أو القنوات المعرفية داخل المنظمة وليست كل المصادر ، لذا يمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في توفير البيانات والمعلومات وإاحتها ونشرها علي مختلف المستويات لاستخلاص الجانب المعرفي منها .

ونستنتج مما سبق ، أن تطبيق المبادئ السابقة يساهم في :-

- ١- زيادة كفاءة استخدام الأصول والموارد المعرفية في المنظمة .
- ٢- تبني الاتجاه نحو إدارة المعرفة KM .
- ٣- تبني الاتجاه نحو بناء إستراتيجية لإدارة المعرفة .
- ٤- تهدف هذه الإستراتيجية إلى التوجيه الملائم للأفراد نحو الأداء الأفضل والأسرع والأرخص .
- ٥- للهدف النهائي هم العملاء وتحقيق التميز التنافسي .
- ٦- يبدأ بناء إستراتيجية إدارة المعرفة من القمة التنظيمية حيث للمديرين والقادة يدعون هذا التوجه .

سادساً : يمكن لنا أن نقترح الإطار التالي لمعالجة قضايا

ومعوقات إدارة المعرفة

- ١- قناعة ودعم الإدارة العليا للمجهودات المعرفية في المنظمة .
- ٢- الاستعانة بالخبراء والمستشارين والمنظمات المتقدمة في هذا المجال
فسي وضع تعريف محدد للمعرفة وأيضاً بناء الهيكل المعرفي من خلال :-
 - أ- تحديد مصادر ومنابع وروافد المعرفة .
 - ب- تحديد محتويات المعرفة التنظيمية .
 - ج- تحديد كيفية التدفق المعرفي .
 - د- وضع مقاييس ومعايير محددة لقياس الأداء المعرفي .
- ٣- مهما يكن من خلاف وجدال فمالث تكنولوجيا المعلومات عامل أساسي في دعم التوجهات المعرفية للمنظمات الحديثة .
- ٤ - التأكيد على التعلم التنظيمي وبناء المهارات والقدرات الإبداعية لجميع العاملين في المنظمة - أي بناء العقول البشرية عالية التميز .
- ٥ - يلعب التفكير الإبتكاري والعصف الذهني دوراً مهماً في كسب المعرفة وإنتاجها وتدفعها واستخدامها .
- ٦ - تتوالد وتتكاثر المعرفة نتيجة الاستخدام الفعال لها ، فالمعرفة ليست مادة خام تقني بمجرد استخدامها ، إن الاستخدام الفعال للمعرفة هو في حد ذاته إنتاج متزايد من المعرفة .
- ٧ - دمج الأفراد من حيث الاتصالات المفتوحة - للحوارات والمحادثات والمناقشات وتقديم الاقتراحات - للمشاركة في حل المشكلات وبناء فرق للعمل المدراء ذاتياً وحلقات الجودة وجماعة حل المشكلات ، كلها أصول وجذور أساسية للبناء المعرفي التنظيمي .

٨ - الثقافة التنظيمية ، ثقافات العاملين " التنوع " ثقافة المجتمع ، تمكين العاملين ، جودة الحياة الوظيفية ، للتدريب والتطوير تساهم مساهمة فعالة في المعرفة التنظيمية .

٩ - لا يمكن فصل المعرفة عن أي عامل من عوامل التطوير والتحسين المستمر في المنظمة ، لذلك فإن قياس الأداء المعرفي لمرء في غاية الصعوبة ، ويمكن الاستدلال عليه من خلال الإبداع والذكاء والابتكار الذي يقدمه جميع العاملين والمديرين في المنظمة وبما يحقق التميز التنافسي .

١٠ - المعرفة من الأصول المعنوية غير الملموسة ترتبط أساساً بعقول وتفكير واستنتاج الأفراد ، لذا فهي متغيرة وديناميكية وتتكاثر ذاتياً ، وكلما تم استخدامها زل المخزون منها .

خلاصة الفصل : -

ناقشنا في هذا الفصل بعض مساهمات بعض الباحثين والكتاب في مجال إدارة المعرفة وكان التركيز على العناصر والمحاور التالية :

أولاً : العلاقة التكاملية والتبادلية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية ، وتبين أنها علاقة إيجابية تدعمها القدرات والمؤهلات التنظيمية وهذا يؤدي إلى الإبداع والابتكار مما يحافظ على التميز التنافسي للمنظمة.

ثانياً : العلاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وكل من التطوير التنظيمي والتدريب وتطوير الموارد البشرية ، وتبين أن التطوير التنظيمي أحد الديناميكيات الفعالة لإدارة المعرفة ، كما أن إدارة المعرفة يمكن دمجها واكتسابها وإنتاجها ونشرها واستغلالها من خلال تطوير الموارد البشرية ، كما يلعب التدريب دوراً مؤثراً في هذه العلاقة الطردية .

ثالثاً : إنتاجية عمالة المعرفة يعتبر التحدي الأكبر والأصعب أمام منظمات الأعمال ، سواء من حيث المشاركة في المعرفة أو فرق العمل ، أو القيود التي تحد من التعلم والمعرفة التنظيمية أو حتى مشكلات القياس المعرفي للإنتاجية المعرفية .

رابعاً : تعرضنا إلى بعض الأخطاء السابقة في إدارة وقياس عوائد إدارة المعرفة ، وتبين أنه يمكن التغلب على هذه الأخطاء إذا توافرت الرغبة والقدرة التنظيمية لدى المديرين والقادة والخبراء والأفراد .

خامساً : تلعب ممارسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية دوراً بالغ التأثير في كفاءة وفاعلية إدارة المعرفة من خلال : التوظيف - التدريب - التطوير - نظم التعويض - نظم التحفيز - نظم تقييم الأداء - جودة الحياة الوظيفية QWL وغيرها .

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

س ١ : عرف كل مفهوم من المفاهيم التالية :-

- إدارة المعرفة
- التدريب والتطوير
- إستراتيجية إدارة المعرفة
- التطوير التنظيمي
- عامل المعرفة
- إنتاجية العامل البشري
- ممارسات الموارد البشرية
- إنتاجية عامل المعرفة
- إدارة الموارد البشرية
- الإنتاجية

س ٢ : ماذا يعني كل مصطلح من المصطلحات التالية :-

- OD
- Competitive Advantage
- HRD
- Knowledge Stock
- HRM
- Knowledge Worker
- KM
- Innovation
- IT
- Coherent Team
- Databases

س ٣ : أذكر كيف تكون العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وبين إدارة المعرفة والإبداع ؟ وكيف يؤدي ذلك إلي الحفاظ علي الميزة التنافسية للمنظمة ؟

س ٤ : ماذا يعني مفهوم القدرات التنظيمية ؟ وكيف تساهم في خلق والمشاركة في المعرفة ونشرها أو توزيعها واستغلالها ؟

س ٥ : هل تدرى أن المعرفة يجب أن يكون لها إدارة مستقلة ؟ ولماذا في جميع الإجابات ؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فكيف يمكن بناء إستراتيجية للمعرفة للتنظيمية ؟

س٦ : ما هي العلاقة بين كل من المعرفة ، التعلم ، التطوير التنظيمي ، البحوث والتطوير ، تطوير الموارد البشرية ، فرق التعلم .

س٧ : أذكر أهم الأخطاء الشائعة عند معالجة إدارة المعرفة كموضوع تنظيمي داخل منظمات الأعمال ؟ مبيناً بعض الحلول التي تراها ضرورية من وجهة نظرك ؟ .

س٨ : إن قصور المعرفة التنظيمية يرجع إلي قصور في عمليات التعلم في المنظمة وهذا يرجع إلي قصور في عملية التعلم لدينا كأفراد ... من أين يأتي هذا القصور ؟ وكيف يمكن التغلب عليه ؟

س٩ : هل ترى أن هناك من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي لها علاقة بإدارة المعرفة والتعلم لم نتعرض لها في هذا الفصل ؟ إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه الممارسات ؟ وكيف يمكن دمجها في عمليات إدارة المعرفة والتعلم ؟

س١٠ : هل يمكن أن تطلق علي نفسك أنك عامل "شخص" معرفة ؟ وما هي دلالات ذلك ؟

س١١ : كيف يمكن قياس الأداء المعرفي في منظمات الأعمال ؟

مراجع وهوامش البحث

1. Fabrice Galia & Diego Legros, Knowledge Management and Human Management Practices in an Innovation Perspective : Evidence from France. ERMS – University Pantheon – Assas Paris , January 2004 .
2. Jozefa Fawcett, K M and H R : [http:// www.Knowledgeboard. Com /cgi-bin / item – cgi ? id = 925](http://www.Knowledgeboard.Com/cgi-bin/item-cgi?id=925), Mar. 2004.
3. Peter F. Drucker , Knowledge – Worker Productivity : The biggest challenge, California Management Review, V.41 , N.2, PP,79-94, Winter 1999.
4. Liam Fahey & Laurence Prusak, The eleven deadliest sins of Knowledge Management, California Management review, V.40, N.3, PP.265-276, Spring 1998.
5. Bette Daoust, Ph. D., 7 Keys to Unlock & Use Knowledge Management , info @ Biz Mechanix. Com, 2004 .
6. Thomas A . Stewart, Intellectual Capital , N. Y. Doubleday / Currency, 1997 .

الفصل الثامن

إدارة الموارد المعنوية مدخل إدارة الوقت

تقديم:

الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، والوقت من ذهب ، هكذا تقول الحكم والأقوال المأثورة ، وهذا ما يجعل للوقت أهمية خاصة ومتزايدة ، فالوقت غير قابل للتخزين ولكنه قابل للاستثمار والتعظيم ، والوقت يعكس عمل الفرد وحياته كلها ، والوقت أيضاً سريع النفاذ ما لم يكن الفرد قادراً علي استخدامه جيداً فسوف يفقده سريعاً . ولا يتميز الوقت بالصبر ، فهو مقدر ومسير ومنظم من الخالق سبحانه وتعالى منذ أن خلق الله عز وجل الخلق حتى قيام الساعة .

وإذا كان هذا هو الحال للفرد العادي ، فإن الأمر يصبح أكثر خطورة وأهمية علي مستوي القادة والمديرين ورجال الأعمال والسياسيين وغيرهم ، فالتصر علي العدو ، وهزيمة أحد المنافسين ، والتميز والتفوق لدي أصحاب الأعمال ، والمرعة المدروسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، قد يكون سبب كل ذلك هو اللعب باستراتيجية الوقت .

ولكل ما سبق أردنا أن نعرض في الصفحات التالية بعض الجوانب الخاصة بإدارة الوقت وتركيزنا ينصب علي العمل داخل منظمات الأعمال والمنظمات العامة ، وكيفية استخدام الوقت علي مستوى الإدارة العليا والوسطي والتنفيذية .

ولتحقيق الأهداف وإنجاز الأنشطة والأعمال في الوقت المناسب .
وذلك من منظور يعكس الوقت كعامل استراتيجي مثل أي إستراتيجية أخرى في المنظمة كالسعر والجودة والتوزيع وغيرها .

ولذلك فإن هذا الفصل سوف يناقش الأمور التالية :-

أولاً : تعاضم أهمية الوقت .

ثانياً : أسباب فقد وهدر الوقت .

ثالثاً : استراتيجية تنظيم وإدارة الوقت .

رابعاً : إدارة الوقت ... المنظور الإسلامي .

وفيما يلي توضيحاً لكل ما سبق .

أولاً :- تعاضم أهمية الوقت

تتزايد أهمية الوقت لدي جميع الأفراد والمنظمات والشعوب حيث أن الوقت يعني الحياة ، وأن ضياع الوقت ما هو إلا ضياع وفقدان

الحياة . ومن الصعب أن يوجد تعريف محدد للوقت ، ولكن من السهل إدراك خصائصه حيث :

- الوقت يمر بسرعة محددة وثابتة .
- أن الوقت يسير إلى الأمام بشكل متتابع .
- الوقت لا يمكن شراء المزيد منه ولا يمكن تخزينه .
- الوقت مستهلك بطبعة فما مضى منه لا يعود أبداً .
- الناس متساوون في نعمة الوقت ، لكنهم غير ذلك من حيث استثماره وتعظيم استخدامه .
- إنه أثمن ما يملك الإنسان ، فهو يعني الحياة .

وتعتمد حسابات الأزمان والأيام علي حركة دوران الأرض حول نفسها مرة كل ٢٤ ساعة ، وعلي حركة دوران الأرض حول الشمس مرة كل ٣٦٥ يوم " السنة الشمسية " .

إن الهدف من إدارة الوقت هو أن نفكر في كيفية استغلال الوقت الحالي والمستقبلي افضل استغلال ممكن ، فمن خلال استغلال الوقت الحالي يحقق الإنسان أهدافه ويستمتع بعمله ويقلل متاعب هذا العمل وبالتالي يصبح للحياة أهمية وطعم ، أما التفكير في كيفية استغلال الأوقات القادمة أي المستقبلية فهذا في حد ذاته يقلل المفاجآت

والأضرار والأزمات ويساعد في حلول المشكلات المتوقعة ، كما ينهيا الإنسان لمجابهة أي طوارئ أو مواقف مفاجئة وحرجة .

والقضية أن الوقت المتاح للإنسان هو نفس الوقت المتاح لباقي الأفراد ، فالكفاءة هناك فرد يتميز بحسن إدارة وترشيد وتعظيم استخدام الوقت وبالتالي يجد راحة وفسحة من الوقت لكي يستمتع ويستريح وينام ، أما الآخر فدائماً ما يشكو من ضيق الوقت والأمراض والاكتئاب وغيرها ولكل ذلك يمكن الحكم علي كفاءة المدير من خلال كيفية استخدامه للوقت . ولذا فمفهوم إدارة الوقت هو مفهوم فني بالدرجة الأولى فهو يرتبط بسلوكيات الشخص وليس هناك نظام أو قاعدة أو معادلة رياضية تقول لنا الاستغلال الأمثل للوقت .

هذا ويمكن من خلال تحديد المهام وترتيب أولوياتها والبدء بتنفيذ الأولويات الهامة ثم الأقل أهمية وهكذا ، فإن ذلك يساهم في توفير واستخدام الوقت بكفاءة ، وقد أثبتت الدراسات أن ٨٠٪ من العائد أو النتائج يتحقق بإنجاز ٢٠٪ من الأهداف أو المهام كما أن ٢٠٪ من العائد يتحقق من خلال إنجاز ٨٠٪ من الأهداف والمهام ، وهذا ما يسمى بقاعدة باريتو فمثلا :-

٨٠٪ من المبيعات يتحقق من ٢٠٪ من العملاء ، ٨٠٪ من دخل الأسرة ينفق علي ٢٠٪ من الاحتياجات ، ٨٠٪ من وقت مشاهدة برامج التلفزيون يتم لمشاهدة ٢٠٪ من البرامج ، ٨٠٪ من المكالمات

التليفونية يأتي من ٢٠٪ من الأقارب أو يذهب للاتصال بـ ٢٠٪ من المعارف وهكذا ...

وفي ظل هذه القاعدة فإن تحديد المهام ذات الأهمية القصوى يساهم في تحقيق وإنجاز ٨٠ ٪ من الأهداف التي يسعى الفرد أو المدير إلى تحقيقها .

وفيما يلي بعض الأمثلة الملفتة للنظر والتي تبين ضرورة الوقت وأهميته :-

أ- ٢٠٪ من وقت الإدارة العليا في المنظمات العالمية يستهلك في إدارة مختلف الصراعات .

ب- ٣٠ دقيقة عمل فعلي يقوم بها العامل والموظف المصري في المنظمات الحكومية .

ج- الساعة الواحدة و ٥٥ دقيقة (اثنتين إلا خمسة) كانت هي ساعة

الصف لانطلاق معركة العبور والنصر في ١٩٧٣ وأنصر فيها الجيش والقيادة والشعب المصري علي العدو الإسرائيلي الذي لا يقهر .

د- وفي يوم ٢٩ من شهر شعبان من كل عام تتربع عيون أكثر من مليار وربع مسلم غرة شهر رمضان المعظم .

هـ- ينظر الجميع للساعة وقت الإفطار ووقت الإمساك طوال شهر رمضان المعظم .

و- في ٩ من شهر ذي الحجة " يوم عرفة " يجتمع حجاج بيت الله الحرام في مكان واحد داعين وملبين ومكبرين ومهللين عسي أن يتقبل منهم مولاهم عز وجل .

ز- استطلاع الأهلة كل شهر .

ح- يحتفل معظم سكان المعمورة برأس السنة الميلادية في نهاية ديسمبر من كل عام باستقبال عام جديد عندما تدق الساعة الثانية عشرة وتبدأ سنة جديدة ... وهكذا .

ثانياً :- أسباب فقد وهدر الوقت

هناك أسباب متنوعة وكثيرة من شأنها ضياع الوقت وعدم الاستفادة منه ، وتتنوع هذه الأسباب حسب الظروف البيئية والاقتصادية والعملية السائدة في مجتمع ما ، ومن وجهة نظرنا فإنه يمكن تقسيم الأسباب التي تؤدي إلى فقد وهدر الوقت إلى الأنواع التالية :-

النوع الأول :- أسباب شخصية ونفسية

وهذه الأسباب ترجع إلى شخص وقيم الفرد في المجتمع وقد تكون نابعة من التربية والتعود ومنها :-

١- اللامبالاة وعدم الاكتراث بأهمية الوقت كمورد أساسي من موارد الإنسان .

٢- ضعف القيم والعقائد التي تعظم الوقت لدى الفرد .

- ٣- فشل الإنسان في حياته الخاصة أو العامة قد يساعده علي غض الطرف عن أهمية الوقت واستثماره .
- ٤- التركيبة الأسرية والعائلية غير المنضبطة قد تساعد الأفراد علي إهمال أهمية للوقت واستثماره مثل عدم تعويد الأبناء علي تنظيم الوقت سواء في المذاكرة أو الرياضة أو التفرقة أو الدين أو الترفيه ... الخ .
- ٥- النظرة التساؤمية لمجريات الأمور والأحوال والظروف السائدة ، فعدم وجود فرص عمل مناسبة ، انخفاض الدخل ، وسيادة الرشوة والوساطة والمحسوبية تؤدي إلى الإحباط واليأس من أي شيء .
- ٦- عدم الميل إلى الترتيب والتنظيم في حياة الفرد الخاصة وسيادة روح العشوائية أو الاتكالية .

النوع الثاني :- الأسباب والمعوقات الأسرية والبيئية

وتتمثل في :-

١. عدم انتظام حركة المرور خاصة في أوقات الذروة وقت الذهاب والعودة من العمل .
٢. الارتباطات الأسرية مثل توصيل بعض أفراد الأسرة إلى المدارس أو العمل أو المشكلات الصحية أو الاختلافات الأسرية
٣. تسديد فواتير الكهرباء والمياه والتليفون والإيجارات وغيرها.

٤. شراء مستلزمات واحتياجات الأسرة خاصة من المجمعات

والمخابز التي تنتشر بها ظاهرة " الطوابير " الانتظار .

٥. مشكلات الذهاب إلى المستشفيات والتأمين الصحي والحصول

على اجازات مرضية وهمية .

٦. مشكلات مرتبطة بتحسين المستوى الاقتصادي للأفراد ، حيث

يرتبط بعض العاملين أو معظمهم بأعمال أخرى مثل قيادة

سيارات الأجرة والعمل في مكاتب الاستشارات والمحاماة

وعيادات الأطباء والمقاولات وذلك لتحسين مستويات دخولهم

لكي تواجه متطلبات المعيشة الصعبة .

٧. وقد تمثل الالتزامات العائلية تجاه الأم والأب والأقارب

والجيران أحد مستهلكات الوقت .

٨. الظروف الجوية غير المناسبة مثل الأمطار والرياح وغيرها .

وهذه الظواهر وغيرها منها ما يمكن تجنبه ، ومنها ما يقع على

الدولة إصلاحه ، ومنها ما لا يمكن التحكم فيه كالظواهر الجوية مثلاً .

النوع الثالث :- الأسباب والمعوقات التنظيمية والإدارية

وتتمثل في :-

١. تعقيدات العمل والروتين المزمّن في معظم الأعمال خاصة الحكومية والتي تحكمها القوانين واللوائح قد تسجن حرية وحركة المديرين والأفراد في الأداء السريع .
٢. عدم انتظام الرؤساء وحضور القيادات والمديرين متأخرين ساعة أو ساعتين عن مواعيد العمل الرسمية بحجة أنهم مديرون . وبالتالي افتقار القدوة في العمل .
٣. عدم وجود عدالة تنظيمية توازن بين :-
 - السلطات والمسئوليات .
 - الأعباء والعوائد .
 - المجدين وغير المجدين .
٤. افتقار الموضوعية في تقارير تقييم الأداء تؤدي إلى اللامبالاة والتسبب والتزويغ من العمل ، ذلك أن ٩٩٪ من موظفي القطاع الحكومي يحصلون علي تقدير ممتاز و ٩٩٪ من وحدات الجهاز الحكومية بها معوقات ومشكلات متنوعة ، أي أن هناك تناقض شديد .
٥. انخفاض حجم الولاء والانتماء والرضا التنظيمي لدي العاملين عن أعمالهم وعن منظماتهم .

٦. الرضا بالوضع الحالي أفضل ، ذلك أن نسبة لا تقل عن ٥٠% من العاملين تعمل في أعمال وأنشطة لا تتناسب مهاراتها وتخصصاتها وقدراتها ، وذلك راجع لعدم وجود فرص عمل أخرى .

٧. عدم توافر بيئة صحية وأمنة للعمل سواء من حيث المكاتب والمفروشات والتهوية والإضاءة والأثاث والتجهيزات وغيرها .

٨. الأساليب الديكتاتورية والأنماط الاستبدادية لدى كثير من المديرين في إدارة العمل والناس تفقد المروءيين حماسهم ولا تشجعهم على الأداء الفعال وبالتالي قد يتواجدون في العمل بدون إنتاجية .

٩. سطوة كبار القادة والمديرين في المنظمات الحكومية علي مختلف الأنشطة والاستشارات داخل وخارج المنظمة . فمدير المستشفى قد يعمل كل الأعمال التالية :-

- أ- عمله كطبيب متخصص في المستشفى.
- ب- عمله كمدير للمستشفى يدير الجوانب الإدارية والتنظيمية والشراء والتخزين والتمويل وغيرها.
- ج- عمله كرئيس مجلس إدارة للمستشفى .
- د- عمله كأحد المسؤولين في مديرية الشؤون الصحية .

هـ- عمله كعضو مجلس إدارة في مستشفى أو هيئة أخرى للطفولة والأمومة وتنظيم الأسرة والمرأة .

و- عمله كعضو مجلس محلي علي مستوى المدينة أو المركز الذي يتواجد فيه.

ز- عمله في عيادته الخارجية مرتين يومياً ١ - ٣ ظهراً ، ٦ - ١٠ مساءً .

ح- عمله كطبيب بالقطعة في مستشفيات خاصة " كشف ، تشخيص ، عملية ... الخ " .

ط- هذا بالإضافة إلى عمله الأساسي كرب أسرة وعمله كمتخصص أي كطالب علم في مجال تخصصه وحضوره مزيد من الندوات والمؤتمرات وغيرها . وجميع الأعمال السابقة عليه أن يؤديها وهو يؤديها بالطريقة التي تناسب وقته وقد تكون كفاءة أداء كل عمل لا تتعدى ٥% أو حتى صفر % .

١٠. مشكلة البريد الوارد والصادر وكثرة التوقيع علي المستندات لدي المديرين ، وهذه قد يستهلك كل وقت المديرين .

١١. الضغوط الشعبية والمحلية التي يتعرض لها قادة المنظمات مثل مديري المستشفيات وكلاء الوزارات ورؤساء الجامعات مثل

مقابلات كبار قادة المجتمع المحلي وأعضاء مجلس الشعب والشورى وغيرهم .

وهكذا نجد أنه ما لم يتمكن قادة المنظمات والمديرون من الإدارة السليمة لوقتهم فإنهم قد لا ينجزون شيئاً وتتحطم المنظمة ولا تتحقق أهدافها وتكون مجالاً للسخرية من جميع الأفراد خاصة الجمهور الذي يتعامل معها .

وقد أوضحت إحدى الدراسات الميدانية في ج . م . ع . والتي تهتم بكيفية قضاء المدير المصري لوقت العمل ^(١) ، أوضحت أن ٣,٧٥ ساعة تضيع من وقت المدير في غير صالح العمل وبيانها :-

٢٠	دقيقة	➤ قرأته جرائد الصباح
١٥	"	➤ زيارات مكاتب أخرى
٣٠	"	➤ تناول الشاي والقهوة مع الآخرين
٦٠	"	➤ تناول الغذاء
٥	"	➤ اتصالات تليفونية بالأسرة
٢٠	"	➤ ترك مكتبه لأمور ليست لصالح العمل
٤٠	"	➤ التحدث إلى زائر في مكتب آخر
٣٠	"	➤ التحدث إلى رؤسائه المباشرين في أمور ليست في صالح العمل .
٥	دقيقة	➤ الانصراف إلى المنزل
٢٢٠	دقيقة	

(١) د. عرفة المتولي مسند ، تنظيم وقت المدير المصري ومشكلة تفويض السلطة ، مجلة الإدارة ، يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثالث ، يناير ، ١٩٨٨ ، ص ٣٧ - ٤٥ .

وقد تمت هذه الدراسة في بداية الثمانينات من القرن العشرين وأعتقد أن هناك مجالات جديدة كثيرة يتحدث فيها العاملين في المنظمات حتى كبار المديرين مثل :-

- الحديث عن فرق كرة القدم والمباريات التي تمت والتي ستم
- الحديث عن الأمور السياسية التي تشغل بالهم .
- الحديث عن القنوات الفضائية وما تعرضه من أفلام ومسلسلات وأخبار وغيرها .
- الحديث عن المشكلات الأسرية والزوجية ومصروفات المدارس والدروس الخصوصية ومشكلة التعليم وغيرها .
- انتشار بعض الأمراض الشخصية والتي تعكس تعاظم الجانب اللاأخلاقي لدى بعض العاملين مثل المعاكسات وقصص الحب بين الموظفين وبعضهم حتى المتزوجين منهم ، الطلاق ، النفقة ، الخلع ، حقوق الرجل وحقوق المرأة .
- والحديث عن الناس وغيتهم وزمهم باستمرار .. وهكذا .

ثالثاً :- استراتيجية تنظيم وإدارة الوقت

مما لا شك فيه أن الوقت يعتبر من أهم الموارد الاقتصادية التي تمتلكها منظمات الأعمال والأفراد معاً . فالوقت هو :-

١. مؤشر لبدء وانتهاء نشاط معين ويحدد نموذج بيرت " وقت " الوقت المناسب لاداء الأنشطة .

٢. عدد ساعات الإنتاج أو العمل وبالتالي يعكس حجم الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الفرد .

٣. الفرصة التي تقتصصها منظمات الأعمال تنافسياً للفوز بصفقة أو للانقضاض علي السوق والوصول إلى أعلي المكاسب .

٤. سر نجاح الاجتماعات والمقابلات وإجراء الحوار والتفاوض مع الآخرين .

٥. مؤشر ومعيار للمحاسبة بين الشركات الموردة والموردين بصفة عامة وبين الشركات والمشتريين وعلي ضوءه تتحدد غرامات التأخير أو الالتزام بالمواعيد .

٦. هو القيد الحاكم في المباريات والأحكام الجنائية وفض المنازعات والتعاقدات وغيرها .

لكل هذه الأسباب يمكن أن يعكس الوقت مزيداً من الفرص الاستراتيجية لكي تستغلها منظمات الأعمال ، ويمكن أيضاً أن يمثل الوقت تحدياً لهذه المنظمات ، وهذا ما يعكس المنظور الاستراتيجي

للسوقت كمورد من الموارد الاقتصادية التي يجب أن تحظى بعناية الإدارة العليا في المنظمة .

ولذا يمكن القول بأن استراتيجية تنظيم وإدارة الوقت هي الأداة التي يمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلالها التميز التنافسي المرغوب (بالإضافة إلى الاستراتيجيات الأخرى) وذلك إذا ما أحسنت استغلال واستثمار واستخدام الوقت المتاح لديها افضل استخدام ممكن .

ونستعرض فيما يلي بعض الجوانب التي تساهم في تحقيق استراتيجية تنظيم وإدارة الوقت وذلك علي مستوى منظمات الأعمال والمنظمات العامة وغيرها :-

١- إدارة الوقت - مدخل مدير الدقيقة الواحدة (*)

إن مدير الدقيقة الواحدة يعني في مضمونه الواسع أن المدير يستطيع في أقل وقت ممكن أن يحصل علي أفضل النتائج الممكنة في جو من الرضاء العام والذي يحقق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين ، وتعتمد فلسفة مدير الدقيقة الواحدة علي ثلاث مبادئ أساسية هي :-

(١) هدف الدقيقة الواحدة وذلك يتم من خلال :-

- أ- تحديد الهدف بدقة ووضوح شديدين .
- ب- كتابة هذا الهدف في أضيق الكلمات .

(*) د. بلا تشارد كينييت ، د. جونسون مينسر ، مدير الدقيقة الواحدة ، تلخيص وعرض حشمت جبر ، مجلة الإدارة ، يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ، المجلد ٢٤ ، العدد ٢ ، أكتوبر ١٩٩١ ، ص ١٠٧ - ١٠٩ .

ج- القناعة بالهدف

د- البحث عن المسارات والسلوكيات التي توصل إلى تحقيق الهدف
هـ- مراجعة مدي تقدم الأداء في تحقيق الهدف المعني حتى ولو
تمت المراجعة في دقيقة واحدة يومياً .

ويمكن القول بأنه حتى يتم تحديد الهدف بدقة فيجب أن يشارك
المروؤسين في فهم وتحديد الهدف وقناعتهم به ، ففي كثير من
الدراسات تبين أن الأهداف تكون محددة في أذهان الرؤساء ولم تكن
كذلك في أذهان المرؤسين وإن دل ذلك دل على ديكتاتورية أو إهمال
الرؤساء للمرؤسين .

ومن ثم يحدث الازدواج والتداخل وسوء الفهم وبالتالي تعطيل
الأداء .

(٢) ثناء الدقيقة الواحدة :-

وهي كما يري مؤلف الكتاب أن المدير عليه الاهتمام بما يفعله
المرؤسين صواباً وأن يركز على الأداء الإيجابي لهم ، وبالتالي يثنى
ويمجد ويشكر المرؤسين خلال دقيقة واحدة على أداؤهم المتميز ، أما
الأداء الآخر فعلى الرؤوس أن يتذكر أن رئيسه المباشر يتابع أداؤه
ويخبره بنتائج هذا الأداء بصورة غير منتظمة حتى يقوم الرؤوس
تلقائياً وذاتياً بتصحيح الأداء في وجهة المرغوب فيها .

(٣) تأنيب الدقيقة الواحدة :-

وهذا يعني لفت انتباه المرؤوس بالأخطاء أو جوانب الضعف في عمله وبسرعة حتى لا يكون ذلك مبرراً للإحباط والفشل ، ولذا يجب :-

- أن تأتي عملية التأنيب بعد تحديد الأهداف والثناء وليس قبلها فهذا أكثر موضوعية وواقعية .
- ضرورة أن يكون التأنيب فور حدوث الأداء الخاطئ .
- تحديد الأخطاء بكل دقة ووضوح .
- لا ينفعل المدير أثناء توضيح الأخطاء ولكن يدع المرؤوس يحس بذلك
- عدم تكرار التأنيب عشوائياً وفي وقت واحد .
- التركيز علي أن التأنيب خاص بالأداء الخاطئ في العمل وليس في سلوكيات شخص المرؤوس .

٢- إدارة الوقت - مدخل تطوير البيئة التنظيمية

حيث يركز هذا المدخل علي إحداث التغيير والتطوير التنظيمي والذي يساعد علي تعظيم الاستفادة من وقت العاملين والإدارة العليا ، وهذا يمكن أن يتأتى من خلال :-

أ- وضوح وتحديد الهياكل والعلاقات التنظيمية بحيث تكون السلطات والمسئوليات محددة تحديداً واضحاً ، وبما يؤدي إلى عدم الخلط أو التشابك أو التعقيد أو الازدواج

ب- تبسيط الإجراءات والتخلص من التعقيدات الإدارية والروتينية ، خاصة المستندات والخطوات التي إذا ما تم التخلص منها فإنها لا تؤثر علي كفاءة الأداء .

ج- التخلص من الدورات المستندية المرهقة للإدارة العليا ، والتخلص من جيش الكتب والسكرتارية من خلال إدخال الحاسبات الإلكترونية في مجال حفظ وتخزين وتحليل واسترجاع البيانات والمعلومات بطريقة سريعة ودقيقة ، وبالتالي يتم التخلص من الفاقد في الوقت للبحث عن مستند غير موجود أو عمل مستند بدل فاقد .. وهكذا .

د- التركيز علي بناء ثقافة وقيمة العلم لدي لعاملين وذلك من خلال التوجيه والإرشاد وإمداد الأفراد ببطاقات وصف وتحليل لوظائفهم وفهمها بوضوح حتى نقلل من أخطاء التنفيذ والمتابعة والتقييم .

هـ- بناء وتشبيد بيانات عمل صحيحة وأمنة مثل :-

➤ وجود مكان مناسب لاداء العمل من حيث التهوية والإضاءة والأثاث وغيرها .

➤ وجود تجهيزات ومعدات في حالة عالية الجودة منخفضة الأعطال والتوقف .

➤ وجود نظم فعالة للصيانة الدورية الوقائية تقلل من الأعطال المفاجئة .

➤ وجود نظم فعالة للأمن الصناعي تقلل من حوادث وإصابات العمل .

➤ وجود نظم ذات كفاءة عالية للتأمين الصحي لعلاج الأفراد خاصة داخل بيئة العمل ، مما يقلل من الفاقد في الوقت .

➤ أن تكون المواد الخام ومستلزمات الإنتاج مطابقة للمواصفات الفنية ونقية من الشوائب التي يمكن أن تؤثر الإنجاز وتعوق العمل .

و- تطبيق المناهج الحديثة مثل الجودة الشاملة منذ اختيار موقع المشروع ومراعاة التوسعات الرأسية والأفقية مستقبلاً وحتى وصول المنتج أو الخدمة إلى العميل والتأكد من رضائه ، وبالتالي انخفاض الوحدات المعيبة والمردودات وغيرها .

ز- بناء وتشبيد نظم فعالة للاتصال تسمح بالتدفق السريع للمعلومات والمستندات من مختلف الاتجاهات إلى بعضها البعض .

٣- إدارة الوقت - مدخل تنمية وتطوير الإدارة العليا

يعتمد نجاح ٨٠٪ من منظمات الأعمال علي نجاح الإدارة العليا في هذه المنظمات ، وبالتالي قد يضيع ويهدر كثير من الوقت بسبب رعونة وغباء بعض المديرين ، وفيما يلي نعرض مجموعة من المبادئ والقواعد والأفكار، التي تساعد الإدارة العليا في تنظيم وإدارة الوقت المتاح لديها :-

أ- إجراء مراجعة إدارية وتنظيمية علي كل الأعمال والأنشطة والإجراءات السائدة في المنظمة وذلك للتخلص من الروتين والتعقيد والتداخل . " تنقية الوضع الحال "

ب- ترتيب الأولويات في برامج عمل أو أيام المديرين وذلك من خلال نظام الاجندة التي تحدد الأولويات والمهام ذات الأهمية وترتيب تنفيذها طبقاً للوقت المحدد مسبقاً . " إجراء تنظيمي للوقت " .

ج- الاستعانة بالخبراء والمستشارين المتخصصين مثل رجال القانون والمال والاقتصاد والهندسة وغيرهم ، حيث أنهم أدري وأفقه في تخصصاتهم وبالتالي يعطون الاستشارات الفعالة ، وهذا ما يبعد المدير عن الاستغراق في الدراسة والتحليل في موضوعات قد لا يفقهها .

د- تلقي التقارير المختصرة والمفيدة من معاونين والخبراء حيث أن الإحصاءات والسجلات وغيرها قد تستهلك وقتاً يكون المدير في حاجة إليه .

هـ- تطبيق مفهوم الإدارة بالاستثناء Management By Exception يجعل القائد أو المدير أو الرئيس يركز على الأمور والموضوعات الاستثنائية أي الأكثر أهمية والتي تحتاجه وتحتاجه هو فقط ، على أن يترك التفاصيل لمروسة ومعاونيه .

و- تطبيق منهج الإدارة بالأهداف Management By Objectives وهذا من شأنه مشاركة الرؤوسين في تحديد الأهداف ووضع أساس للمراجعة والمحاسبة وتقييم الأداء ، وهذا يقلل الصراع والتوتر بين الطرفين والذي يكون مرجعة عدم وضوح وعدم فهم وعدم واقعية الأهداف وغيرها .

ز- تطبيق مفهوم تفويض السلطة Authority Delegation حيث يقوم الرئيس أو المدير بتفويض جزء من سلطاته في الأعمال المتكررة أو الروتينية أو السهلة لأحد معاونيه في مقابل أن يفرغ هو للأعمال الاستراتيجية وبما يوفر له الوقت اللازم للإنجاز والبحث عن الجودة والتميز التنافسي .

ح- يمكن للمديرين استخدام وتطبيق ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles ، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد " عشرة تقريباً

" تستطوع لدراسة وتشخيص مشكلات الأفراد والعمل في الإدارة أو القسم المعني وتقوم بحل هذه المشكلات ما أمكنها ذلك ، وبالتالي تخفف من المشكلات الصاعدة إلى الإدارة العليا وبما يحافظ على الوقت .

ط- بناء فرق عمل الذاتية أو الموجهة ذاتياً ، حيث يقوم جميع أعضاء الفريق بالتعاون والمشاركة في إنجاز المهام وتحقيق الغايات وحل مشكلاتهم دون إزعاج أو إرهاب الإدارة العليا في المنظمة .

ي- تدريب سكرتارية الإدارة العليا على كيفية إدارة الوقت ، وتذكير المدير بالموضوعات الهامة والاستراتيجية ، وتنظيم الملفات والمكاتبات والمستندات بطريقة إلكترونية ومتقدمة .

ك- تطبيق البرامج التدريبية المتقدمة للتنمية الإدارية لدى الإدارة العليا في المعاهد والجامعات وبيوت الخبرة المتقدمة ، ومن أمثلة هذه البرامج :-

➤ التركيز على أهمية وتطوير العنصر البشري " المروسين" .

➤ التركيز على أهمية وتنظيم الوقت واستثماره .

➤ كيفية استخدام وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل :

• إدارة الجودة الشاملة .

• إعادة الهندسة الإدارية .

• إعادة الهيكلة .

- الإدارة علي المكشوف .
- التخطيط الاستراتيجي .

ل- وأهم هذه المجالات هو قناعة الإدارة العليا بأهمية الوقت وتعظيم الاستفادة منه ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التجربة والخبرة والتدريب والزيارات الميدانية .

٤- إدارة الوقت ... مدخل العملية الإدارية

باعتبار أن الوقت هو مورد من الموارد الاقتصادية الهامة في المنظمة ، فإنه يمكن إدارته من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة وهو ما يسمى بالعملية الإدارية المتكاملة لتحقيق الأهداف والكفاءة التنظيمية . وفيما يلي نجتهد في هذا المجال :-

١- تخطيط الوقت Time Planning

المعروف أن التخطيط هو تحديد للأهداف المستقبلية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ، وفي هذا السياق فإن الهدف من تخطيط الوقت هو :-

- تحقيق افضل استثمار ممكن للوقت المتاح للإدارة العليا مستقبلاً ،
- ولذا يجب علي مديري الإدارة العليا :-
- أ- تحديد للمتاح من الوقت لهم .

ب- تحديد كيفية استهلاك أو استثمار هذا الوقت في صورة منظمة أو

شكل جدول يحدد الأولويات المطلوبة .

ج- إدراك متى يكون الوقت مفقوداً .

د- إدراك متى يكون الوقت منتجاً .

فإذا ما تم وضع قائمة بماذا يفعل المدير To Do list خلال اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة القادمة ، فهو يعتبر مخطط للأجل القصير وإذا ما تم وضع قائمة بماذا يفعل خلال الخمس سنوات القادمة فهو مخطط متوسط الأجل . أما إذا ما تم وضع قائمة لما يجب عمله خلال خمس سنوات قادمة فهو مخطط طويل الأجل ، وفي جميع الأحوال علي المدير أن يتنبأ جيداً ويحدد جيداً ما المطلوب عمله خلال اليوم القادم مثلاً من أنشطة / مقابلات / تليفونات / زيارات ... الخ . وتزداد عملية تخطيط الوقت خطورة إذا ما زادت عن أسبوع حيث أن الوقت المتاح واحد للجميع ومن ثم فهو يمثل قيداً علي الفرد ما لم يدرك الفرد ماذا يريد أن يفعل .

٣- تنظيم الوقت Time Organization

ويعني ترتيب الأولويات حسب خطورتها وأهميتها أو حسب التسلسل الذي يحقق وينجز الأداء الفعال ، فمثلاً قد تكون الأولويات كما يلي :-

الساعة	
٨ - ٨,١٥	الوصول إلى المكتب
٨,١٥ - ٨,٣٠	تصفح الجرائد اليومية
٨,٣٠ - ٩	التوقيع على البريد الوارد
٩ - ٩,١٥	التوقيع على البريد الصادر
٩,١٥ - ٩,٤٥	تناول فستجان شاي مع إقطار خفيف وإجراء بعض الاتصالات التليفونية .
٩,٤٥ - ١٠,٤٥	حضور اجتماع مع منبري إدارته
١٠,٤٥ - ١٢	لقاءات مع زائرين من الخارج
	"موردين / عملاء / رجال أعمال"
١٢ - ١٢,١٥	صلاة الظهر
١٢,١٥ - ١	لقاء رئيس مجلس الإدارة في موضوع يخص الإدارة
١ - ٢	المتابعة الميدانية لما تم إنجازه علي مستوي إدارته .

وقد يختلف هذا الجدول باختلاف الوظائف فالطبيب غير أستاذ الجامعة غير القاضي أو المحاسب أو المهندس وهكذا . وفي جميع الأحوال يجب أن تكون هناك بدائل في الجدول بحيث إذا لغي اجتماع مقرر مسبقاً مثلاً يمكن الاستفادة منه في مجال آخر . كما تزداد فعالية المدير إذا قام بعملين في آن واحد كما سبق بيانه في الجدول وكلما أتبع المدير المفاهيم الإدارية الحديثة السابق الإشارة إليها يمكنه إنجاز الكثير ولكثير من الوقت .

٣- الرقابة علي الوقت Time Control

وهي تعني في أبسط معانيها التأكد من أنه تم إنجاز المهام في الأوقات المحددة وبالكفاءات المحددة . فمقياس استخدام الوقت بكفاءة هو استهلاكه فيما هو مخصص له ، وكلما زاد الوقت المنفق لأداء مهمة معينة أو كلما انخفض أكثر من اللازم دل ذلك علي سوء تقدير أداء هذه المهام من قبل المدير أو الشخص .

هذا ويمكن أن تأخذ عملية الرقابة علي الوقت الخطوات المتبعة في النظام الرقابي وهي :-

١- تحديد المعايير ... الوقت المخصص لكل مهمة .

٢- قياس الأداء ... التعرف علي ما تم إنجازه من مهام وهل كل مهمة تمت في وقتها أم لا .

٣- تقييم الأداء ... التعرف علي انحرافات استخدام الوقت فقد يحدد المدير أداء مهمة معينة في ٦٠ دقيقة وتأخذ ٨٠ دقيقة ، أو يحدد أداء سبعة مهام في اليوم وينجز أربعة فقط .

٤- تحديد أسباب الانحرافات ...

من خلال التعرف علي المسببات التي أدت إلى حدوث الانحرافات السابقة ، فقد تكون راجعة

لأسباب لا يمكن التحكم فيها كالمواصلات أو
راجعة لأسباب يمكن تلافيها .

٥- تصحيح الأداء والمتابعة ...

من خلال إعادة الجدولة للوقت القادم وتصحيح
أي انحرافات حدثت في الماضي وضمان عدم
حدوثها مستقبلا .

٦- وظيفة التوجيه والوقت ...

وهذه الوظيفة تعكس الجانب الإنساني والأخلاقي
في استخدام الوقت مثل :-

- أ- الثقة المتزايدة لدى المدير عندما يستفيد من الوقت .
- ب- يكون المدير قدوة لمروؤسيه في مجال إدارة الوقت .
- ج- توجيه نظر المرؤوسين نحو أهمية الوقت وكيفية استثماره .
- د- الرقابة الذاتية على النفس حيث يوبخ المدير نفسه داخليا إذا استهلك
الوقت في أعمال ضارة أو مؤذية أو غير مفيدة .. وهكذا .

٤- إدارة الوقت ... مدخل تحقيق العدالة التنظيمية

لاشك أن العدالة المطلقة لا يتصف بها إلا الله سبحانه وتعالى ،
ولكن الاجتهاد في تحقيق العدل بين المرؤوسين أمر لا غبار عليه ،
ويمكن للإدارة العليا أن تحقق العدالة التنظيمية أو تقترب منها أكثر إذا
ما تم اتباع الجوانب التالية :-

- أ- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- ب- التوازن بين السلطات والمسؤوليات .
- ج- التوازن بين الأعباء والعوائد المادية والمعنوية .
- د- تطبيق نظم مرنة وفعالة للثواب والعقاب .
- هـ- تخفيض عدد المستويات الإدارية .
- و- نشر وتوزيع البيانات والمعلومات اللازمة لدعم الأداء علي مستوي المرؤوسين .
- ز- وضع وتنفيذ نظم فعالة للشكاوي والاقتراحات ومناقشتها مع مقدميها .
- ح- الفصل السريع في التظلمات والشكاوي وغيرها .
- ط- كل ما سبق يمكن أن يؤدي إلى تخفيض معدلات دوران العمل وتحقيق الاستقرار التنظيمي .
- ي- تخصيص وقت ولو يسير كل أسبوع أو كل شهر لفتح حوار ومناقشات مفتوحة مع العاملين للوقوف علي المعوقات وتذليلها أو التخلص منها .
- ك- التمسك بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية عند إدارة والتعامل مع المرؤوسين مثل الحفاظ علي سرية الأشخاص وتقدير حرياتهم الخاصة وإعطائهم حرية التعبير والمشاركة والإدارة والمساهمة في حل مشكلاتهم الأسرية والاجتماعية قدر الإمكان

ل- أن تتضمن رسالة المنظمة بنداً خاصاً يهتم بالعاملين وتنميتهم وتطويرهم وتخطيط مساراتهم الوظيفية نحو الترقى والتدرج لاعلي في الوظائف والمواقع التنظيمية .

وإذا ما تم كل ما سبق فإن حجم الصراعات والتوترات والخلافات التنظيمية سوف تقل ، حيث أوضحت إحدى الدراسات الميدانية أن ٢٠٪ من وقت الإدارة العليا في الشركات العالمية يستهلك في معالجة وإدارة الصراعات ، وسوف نقتل من التدخل الضار للثقافات العمالية في بعض الأحيان ، وبالتالي تتجنب الإدارة العليا مناهات حل النزاعات والدخول في مواجهات تنظيمية داخلية ، وعليها أن تتفرغ للمواجهات التنافسية الخارجية .

٥- إدارة الوقت ... مدخل بيئي

إن المقياس الحقيقي لكفاءة الإدارة العليا هو في كيفية تكيفها وتنوعها مع الظروف البيئية التي تتعامل معها ، والظروف البيئية متنوعة فهناك ظروف يمكن التعامل معها مثل ظروف المنافسة والبنوك والمستثمرين وغيرهم ، إلا أن هناك ظروف بيئية إذا اتحد رجال الأعمال والمنظمات في مطالبة الجهات الرسمية والحكومات المحلية يمكن معالجتها بحيث يعود النفع علي جميع من في الإقليم أو المجتمع ومن هذه الظروف :-

١. تحسين نظم المواصلات والمرور .
٢. تحسين نظم الاتصالات والبريد والبرق .
٣. تحسين الطرق والممرات وغيرها .
٤. زيادة الوعي الإعلامي من خلال البرامج الموجهة في وسائل الاتصال المسموعة والمرئية والمقروءة .
٥. تعديل وتطوير اللوائح والقوانين والنشريات التي تصدرها السلطات التشريعية علي المستوي المركزي " مثل مجلس الشعب في ج . م . ع " .
٦. تحسين نظم الاستيراد والتصدير والتخلص من المعوقات الإدارية والقانونية مع المؤسسات المركزية مثل الجمارك والضرائب والطيران والبنوك وغيرها .
٧. دعم المجتمع المحلي للمنظمات الموجودة سواء كان هذا الدعم معنوياً أو مادياً في تطوير مرافق البنية الأساسية التي تخدم هذه المنظمات .
٨. جماعات الضغط المحلية مطالبة بتخفيف العبء عن كاهل المنظمات والحد من المطالبات والتوصيات وغيرها .
٩. التشجيع المستمر للمنتج والخدمات المحلية يساهم في تقدم هذه المنظمات ويقلل من الركود والبحث عن مشتري آخر ويقلل أيضاً من تكاليف ووقت النقل والترويج إلى غير ذلك .

١٠ . فتح باب الحوار والمناقشة لحل مشكلات المنظمات الموجودة في المجتمع ومساعدتها علي النهوض بأعبائها وتحقيق أهدافها والتي تصب في النهاية في تحقيق الأهداف القومية .

رابعاً :- إدارة الوقت من المنظور الإسلامي

لقد سبق المنهج الإسلامي كل المناهج المعاصرة وغير المعاصرة في تناول أهمية الوقت وتعظيم قيمته والحث علي الاستفادة منه واستثماره أفضل استثمار ، ونسوق فيما يلي بعض الأمثلة التي تؤكد حرص الإسلام وعنايته بالوقت .^(١)

أولاً : القرآن الكريم وأهمية الوقت

١- لبيان أهمية الوقت أقسم الله سبحانه وتعالى به في مواضيع عدة منها قوله تعالى " والليل إذا يغشي ، والنهار إذا تجلي ^(١) " والضحى ، والليل إذا سجى ^(٢) " " والعصر ، إن الإنسان لفي خسر ^(٣) " ومن المعروف أن أي شيء يقسم به الله سبحانه وتعالى فإن ذلك يدل علي عظيم نفعه وأهميته .

(١) د. يوسف القرضاوي ، الوقت في حياة المسلم ، القاهرة ، دار الصحوة للنشر والتوزيع ،

١٤١٤ هـ - ١٩٩٣ م .

(١) سورة الليل ، آية ١ ، ٢

(٢) سورة الضحى ، آية ١ ، ٢

(٣) سورة العصر ، آية ١ ، ٢

٢- يحدد الله سبحانه وتعالى توقيت الحج إلى بيته الحرام فيقول " الحج أشهر معلومات^(١) " وقوله " إن الصلاة كانت علي المؤمنين كتاباً موقوتاً^(٢) " وأيضاً قوله " فمن شهد منكم الشهر فليصمه^(٣) " إنا أنزلناه في ليلة القدر^(٤) يا أيها الذين آمنوا إذا نودي للصلاة من يوم الجمعة فاسعوا إلى ذكر الله وذروا البيع ذلكم خير لكم إن كنتم تعلمون ، فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وأبتغوا من فضل الله وانكروا الله كثيراً لعلمكم تفلحون^(٥) " سورة الجمعة آية ٩ ، ١٠ .

٣- وفي فريضة الزكاة يوجب الله سبحانه وتعالى دفع زكاة الزروع والثمار يوم الحصاد وذلك بقوله تعالى " وعاتوا حقه يوم حصاده^(٦) "

٤- وعن سرعة انقضاء الوقت وعدم الإحساس به حتى يتراءى للإنسان قصر ما فات ، قول الله عز وجل " كأنهم يوم يرونها لم يلبثوا إلا عشية أو ضحاها^(٧) " وفي آية أخرى " ويوم يحشرهم كأن لم يلبثوا إلا ساعة من النهار يتعارفون بينهم^(٨) " .

(١) سورة البقرة ، آية ١٩٧

(٢) سورة النساء ، آية ١٠٣ ،

(٣) سورة البقرة ، آية ١٨٥ .

(٤) سورة القدر ، آية ١ .

(٥) سورة الجمعة ، آية ٩ ، ١٠ .

(٦) سورة الأنعام ، الآية ١٤١

(٧) سورة النازعات ، آية ٤٦

(٨) سورة يونس ، آية ٤٥ .

٥- وعند ساعة الموت والاحتضار يتمني الإنسان لو أمهله الله فترة أخرى لكي يعود إلى الدنيا ويحسن عمله ، فيقول الله سبحانه وتعالى ... "يا أيها الذين آمنوا لا تلهكم أموالكم ، ولا أولادكم عن ذكر الله ... ومن يفعل ذلك فأولئك هم الخاسرون ، وأنفقوا من ما رزقناكم من قبل أن يأتي أحدكم الموت فيقول : رب لولا أخرتني إلى أجل قريب فأصدق وأكن من الصالحين^(١)" ... وكان رد الله علي هذه الأمنية ، قوله عز وجل " ولن يؤخر الله نفساً إذا جاء أجلها ، والله خبير بما تعملون ^(٢)" .

٦- ويوم القيامة توفي كل نفس ما كسبت ويدخل أهل الجنة .. الجنة ، وأهل النار .. النار ، ويتمني عندها أهل النار أن يعودوا مرة أخرى إلى الدنيا فيعملون الصالحات وفي ذلك يقول رب العرش العظيم " والذين كفروا لهم نار جهنم لا يقضي عليهم فيموتوا ، ولا يخفف عنهم من عذابها كذلك نجزي كل كفور * وهم يصطرخون فيها ، ربنا أخرجنا نعمل صالحاً غير الذي كنا نعمل ، أو لم نمركم ما يتذكر فيه من تذكر وجاءكم النذير ، فذوقوا فما للظالمين من نصير ^(٣)" .

(١) سورة المنافقون ، آية ٩ ، ١٠

(٢) سورة المنافقون ، آية ١١

(٣) سورة فاطر ، آية ٣٦ ، ٣٧

٧- عن استباق فعل الخيرات والمسارة إليها قول الله سبحانه وتعالى " ولكل وجهة هو موليها ، فاستبقوا الخيرات ، أين ما تكونوا يأت بكم الله جميعاً ^(١) " وقوله عز وجل " وسارعوا إلى مغفرة من ربكم وجنة عرضها السماوات والأرض أعدت للمتقين ^(٢) " ، وفي آية أخرى " سابقوا إلى مغفرة من ربكم وجنة عرضها كعرض السماء والأرض ^(٣) " .

٨- وعن السباق و التناقص في الخير وفعل لصالحات قول الحق " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون ^(٤) " وقد أثني الله سبحانه وتعالى علي بعض أنبيائه بقوله " أنهم كانوا يسارعون في الخيرات ويدعوننا رغباً ورهباً وكانوا لنا خاشعين ^(٥) " ومدح الصالحين بقوله سبحانه " يؤمنون بالله واليوم الآخر ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويسارعون في الخيرات أولئك من الصالحين ^(٦) " في نفس الوقت نم المنافقين بقوله جل وعلا " وإذا قاموا إلى الصلاة قاموا كسالى ^(٧) " .

(١) سورة البقرة ، آية ١٤٨ .

(٢) سورة آل عمران ، آية ١٣٣ .

(٣) سورة الحديد ، آية ٢١ .

(٤) سورة المطففين ، آية ٢٦ .

(٥) سورة الأنبياء ، آية ٩٠ .

(٦) سورة آل عمران ، آية ١١٤ .

(٧) سورة النساء ، آية ١٤٢ .

٩- وقد ربط الله سبحانه وتعالى بين قلوب وعقول أولي الأبصار والألباب وبين التفكير في خلقه بقوله " إن في خلق السماوات والأرض واختلاف الليل والنهار لآيات لأولي الألباب ^(١) " وأيضاً قوله عز وجل " يقلب الله الليل والنهار ، إن في ذلك لعلبة لأولي الأبصار ^(٢) " .

١٠- يقول الله سبحانه وتعالى " إن عدة الشهور عند الله اثنا عشر شهراً في كتاب الله يوم خلق السماوات والأرض منها أربعة حرم ذلك الدين القيم ، فلا تظلموا فيهن أنفسكم ^(٣) " ، والمعلوم أن الأشهر الحرم التي حرم الله فيها القتال ما لم يتم الاعتداء على المسلمين هي رجب ، ذو العقدة ، ذو الحجة ، والمحرم . وهكذا فهناك عشرات الآيات والمواقف التي تؤكد أهمية الوقت وحسن استغلاله .

ثانياً :- السنة المطهرة وأهمية الوقت

تعتبر السنة النبوية المصدر الثاني للتشريع بعد القرآن الكريم وفي ذلك يقول المفسرون " لا اجتهد مع النص أي النص القرآني " ويقول النبي صلى الله عليه وسلم تركت فيكم فا إن تمسكتم به لن تضلوا بعدي أبداً كتاب الله وسنتي " وفي معرض اهتمام النبي صلى الله عليه وسلم

(١) سورة آل عمران ، آية ١٩٠ .

(٢) سورة النور ، آية ٤٤

(٣) سورة التوبة ، آية ٣٦

بالوقت نسوق الأمثلة التالية من أحاديثه الشريفة عليه أفضل الصلاة
وانكبي السلام :-

١. عن معاذ بن جبل أن النبي صلى الله عليه وسلم قال " لن تزول
قدما عبد يوم القيامة ، حتى يسأل عن أربع خصال :- عن
عمره فيما أفناه ، وعن شبابه فيما أبلاه ، وعن ماله من أين
أكتسبه وفيما أنفقه ، وعن علمه ماذا عمل به .. (رواه البزار
والطبراني بإسناد صحيح) . ويبين هذا الحديث أننا جميعا
مساءلون يوم القيامة عن كيفية انقضاء العمر والحياة والشباب
وفيما تم استغلال كل هذه الأمور الأربع .

٢. روي الإمام البخاري عن ابن عباس عن النبي صلى الله عليه
وسلم " نعمتان من نعم الله مغبون فيهما كثير من الناس
الصحة والفراغ " وهذا حث علي اغتنام هاتين النعمتين وعدم
الاستهانة أو الاستهتار في استغلالهما خيراً وحمد الله سبحانه
وتعالى عليهما وعلي نعمائه التي لا تعد ولا تحصى .

٣. يقول النبي صلى الله عليه وسلم طالباً من المسلم أن يقول هذه
الأدعية في صباحه وإمساؤه " اللهم إني أعوذ بك من الهم
والحزن وأعوذ بك من العجز والكسل وأعوذ بك من غلبة

الدين وقهر الدجال واعوذ بك من شر فتنة المسيح
الدجال".

٤. يأمر النبي صلى الله عليه وسلم المسلمين بالمبادرة إلى العمل
قبل حلول المصائب والمحن بقوله " هل تنتظرون إلا غني
مطغياً أو فقراً منسياً أو مرضاً مفسداً أو هرمًا مقعداً أو موتاً
مجهزاً أو الدجال فشر غائب ينتظر أو الساعة فالساعة هي
أدهي وأمر" رواه الترمذي من حديث أبي هريرة وقال حديث
حسن .

٥. روي النبي صلى الله عليه وسلم عن صحف إبراهيم " ينبغي
للعاقل - ما لم يكن مغلوباً علي عقله - أن يكون له أربع
ساعات ساعة يناجي فيها ربه ، وساعة يحاسب فيها نفسه ،
وساعة يتفكر في صنع الله عز وجل ، وساعة يخلو فيها
لحاجته من المطعم والمشرب" رواه ابن حبان في صحيحه
من حديث أبي ذر الطويل .

٦. لما سمع النبي صلى الله عليه وسلم - حنظله أحد أصحابه وقد
اتهم نفسه بالنفاق لتغير حاله في بيته ومع أهله وولده عن حالة
عند رسول الله صلى الله عليه وسلم قال له " يا حنظله لو
بقيتم علي الحال التي تكونون عليها عندي لصاغتكم

الملائكة في الطرقات ، ولكن يا حنظلة ساعة وساعة " وهذا الحديث يحث علي العبادة للأخرة والعمل للدنيا لتعميرها في غير مذلة أو هوان أو ظلم .

٧. دعا النبي صلي الله عليه وسلم لامته بقوله " اللهم بارك لأمتي في بكورها " أي الاستيقاظ مبكراً للعبادة ثم السعي لقضاء المصالح والعمل وغيرهما .

٨. سئل النبي صلي الله عليه وسلم أي الناس افضل ؟ فقال من طال عمره وحسن عمله " رواه الترمذي والطبراني بإسناد صحيح .

٩. قال النبي صلي الله عليه وسلم " إذا مات ابن آدم أنقطع عمله إلا من ثلاث : صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له " رواه مسلم عن أبي هريرة .

١٠ . وعظ النبي صلي الله عليه وسلم رجلاً فقال له " اغتسم خمساً قبل خمس :-

حياتك قبل موتك ، وصحتك قبل سقمك ، وفراغك قبل شغلك ، وشبابك قبل هرمك ، وغناك قبل فقرك

وهكذا يتضح من هذه الأحاديث الشريفة والتي تمثل نقطة في محيط مليء بالأحاديث ، أن الإسلام يحث علي استثمار الوقت قبل فوات الأوان والاستفادة به في العمل الدنيوي والآخروي وعمارة الكون والجد والاجتهاد وعلي محاسبة النفس علي الوقت وعلي الفراغ والصحة والغني قبل أن يأتي يوم لا بيع فيه ولا خلال .

ثالثاً :- الأقوال والحكم المأثورة وأهمية الوقت

١- يقول أحد الشعراء عن سرعة انقضاء الوقت :

مرت سنين بالوصال وبالبها فكانها من قصرها أيام
ثم انثنت أيام هجر بعدها فكانها من طولها أعوام
ثم انقضت تلك السنون أهلها فكانها وكأنهم أحلام
٢- يحكي عن شيخ المرسلين سيدنا نوح عليه السلام : " أنه جاءه ملك الموت ليتوفاه بعد أكثر من ألف سنة عاشها قبل الطوفان وبعده ، فسأله :- يا أطول الأنبياء عمراً كيف وجدت الدنيا ؟ فقال : كدار لها بابان ، دخلت من أحدهما وخرجت من الآخر".

٣- يقول الحسن البصري " ما من يوم ينشق فجره ، إلا وينادي يا ابن آدم أنا خلق جديد وعلي عملك شهيد ، فتزود مني ، فإني إذا مضيت لا أعود إلي يوم القيامة" وفي ذلك يقول أحد الشعراء :

ألا ليت الشباب يعود يوماً فاخبره بما فعل المشيب !
ويقول الحسن البصري أيضاً " يا ابن آدم إنما أنت أيام مجموعة ،
كلما ذهب يوم ذهب بعضك".

٤- يقول ابن مسعود رضي الله عنه : " ما ندمت علي شيء ندمي
علي يوم غربت شمس ، نقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي . ويقول
آخر . كل يوم يمر بي لا أزداد فيه علماً يقربني من الله عز وجل ،
فلا بورئ لي في طلوع شمس ذلك اليوم " .
وفي ذلك يقول الشاعر :

إذا مر بي يوم لم أقتبس هدي ولم أستفد علماً فما ذاك من عمري
ويقول حكيم آخر :- من أمضي يوماً من عمره في :
غير حق قضاء ، أو مجد أثلة أو حصله ، أو خير أسسه ، أو علم
أقتبسه ، فقد عقى يومه وظلم نفسه

٥- يقول بعض السلف الصالح : الفراغ للرجال غفلة وللنساء غلظه
أي محرك للغريزة والشهوة خاصة لدى الشبان ، ويقول الشاعر :
إن الشباب والفراغ والجدة (*) مفسدة للمرء أي مفسدة
ويقول آخر :

لقد هاج الفراغ عليه شغلا واسباب البلاء من الفراغ

(*) الجدة : القدرة المالية .

- ٦- عن عدم تأخير أو تأجيل عمل اليوم إلى الغد يقول الشاعر :
- ولا أؤخر شغل اليوم عن كسل إلى غد إن يوم العاجزين غد
- ٧- روي الأصمعي أنه "رأي في البادية امرأة بيدها مسبحة وقفت تكتحل وتترين ، قال : فقلت لها أين هذا من هذا ؟ أي أين هذه المسبحة والتي تعبر عن التقوى والإيمان وأين هي من هذا اللهو والتزين ، فأنشأت المرأة تقول والله مني جانب لا أضيعه .. واللهو مني والبطالة جانب ، قال الأصمعي : ففهمت أنها امرأة صالحة ذات زوج تتجمل له " .
- ٨- في وصية سيدنا أبو بكر الصديق للفاروق عمر حين استخلفه أعلم أن لله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل ، وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار .
- ٩- وعن تحري الأوقات الفاضلة روي في الحديث الشريف عن النبي صلي الله عليه وسلم " إن لربكم في دهركم نفحات فتعرضوا لها " رواه الطبراني من حديث محمد بن مسلمة وذكره الألباني في ضعيف الجامع الصغير .
- ١٠- يحث النبي صلي الله عليه وسلم المسلمين علي خدمة مجتمعاتهم وأوطانهم بفعل الخيرات واستثمار الوقت وشغله بما ينفع للناس ، روي الشيخان عن أبي موسى عن النبي صلي الله عليه وسلم قال " علي كل مسلم صدقه قالوا : يا رسول الله فإن لم يجد ؟ قال : يعمل بيده

فينفع نفسه ويتصدق قالوا : فإن لم يستطع أو لم يفعل ؟ قال : يعين
 ذا الحاجة الملهوف ، قالوا : فإن لم يفعل ، قال : فليأمر بالمعروف ،
 قالوا : فإن لم يفعل ؟ قال : فليمسك عن الشرفائه صدقه .

ومن عرض للثلاثة عناصر الأساسية السابقة يمكن استنتاج النتائج
 الرئيسية التالية :-

- ١- أن المنهج الإسلامي يركز تركيزاً غاية في الأهمية علي أهمية الوقت ذلك أن الوقت ما هو إلا الحياة .
- ٢- يركز الإسلام علي سرعة الاستفادة من الوقت لان الوقت سريع الانقضاء ولا يمكن استرجاعه من الماضي .
- ٣- هناك رسالة خاصة من الإسلام إلى الشباب تحسن استغلال وقت الفراغ في العمل والجد والاجتهاد ، ولا بأس من ممارسة بعض الهوايات الرياضية والثقافية والفنية المشروعة في أوقات الفراغ .
- ٤- إن عين المسلم دائماً علي أن الوقت يمر بسرعة محددة من قبل الله سبحانه وتعالى ومن ثم لا يمكن التحكم في الوقت ، وبالتالي لا يأتي الموت إلا بغتة ، فالعمل الصالح للمجتمع وللأسرة ولل فرد ما هو إلا استغلال جيد للوقت وأيضاً يثاب المرء عليه يوم القيامة .

٥- إن إدارة الوقت وتنظيمية في أداء الأعمال والواجبات وعدم التفريط ومحاسبة الإنسان لنفسه عن كل يوم يمر هي من القيم والقواعد الأساسية للمنهج الإسلامي ... وهكذا .

ملخص الفصل

ناقشنا في هذا الفصل موضوعاً يعتبر من الموضوعات الحيوية والهامة والتي يغفل كثير من المديرين والعاملين عن العناية بها وأهميتها ألا وهو موضوع إدارة الوقت، ويمكن أن نخلص إلى أهم النتائج التالية في هذا الخصوص :-

أولاً :- إن إدارة الوقت تعتبر " أو يجب أن تكون كذلك " أحد أهم استراتيجيات المنافسة العالمية ، حيث يلعب الوقت دوراً هاماً في النجاح والفشل .

ثانياً :- إن إدارة الوقت يميل إلى كونها عملية فنية أكثر من كونها عملية علمية ، لذلك ففن إدارة الوقت يرتبط بالشخص ومهاراته وممارساته ونظرنه للوقت وأهميته

ثالثاً :- يمكن استخدام إدارة الوقت بكفاءة للتمييز بين الإدارة أو القيادة الفعالة وغير الفعالة .

رابعاً :- أفضل استخدام للوقت هو التخلص من مهارات وفقد الوقت سواء علي المستوى الشخصي أو التنظيمي أو الأسري أو البيئي .

خامساً :- أن ترتيب الأولويات وتحديد المهام وتحديد توقيتات أدائها والزمن المخصص لكل منها هو مدخل فعال لإدارة الوقت ، فهو بمثابة معيار يمكن استخدامه يقيم كيفية استخدام الوقت لكل يوم أو أسبوع أو شهر ... الخ .

سادساً :- يعتبر المنهج الإسلامي منهجاً متكاملًا لإدارة الوقت وتبيان أهميته والحث علي استثماره وإيجاد نوع من التوازن في استخدام الوقت وإيجاد نوع من التوازن في استخدام الوقت وذلك لصالح الفرد ودينه ومجتمعه والمحيطين به .

سابعاً :- مازال موضوع دراسة الوقت وإدارته يعتبر من الموضوعات غير الملموسة وغير المدركة علمياً ولذلك نوصي بإجراء مزيد من البحوث في مجال إدارة الوقت .

ثامناً :- هناك تطبيقات كثيرة لإدارة الوقت منها :-

- ١- إدارة الاجتماعات .
- ٢- إدارة اللجان التنظيمية .
- ٣- تخطيط المشروعات زمنياً باستخدام نموذج بيرت .
- ٤- تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين وللإدارة العليا .
- ٥- روتين العمل اليومي مثل الحضور والانصراف وتدفق المستندات بين الإدارات وهكذا .

تاسعاً :- يعتبر الوقت من وجهة نظر المؤلف أحد الموارد الاقتصادية الفاعلة في عمليات التنمية سواء علي مستوى المجتمع أو المنظمة أو الأفراد .

أسئلة وتطبيقات

- س ١ : أذكر خمسة عناصر تبين أهمية الوقت ؟
- س ٢ : ما هي المعوقات الشخصية والأسرية التي تساهم في فقد الوقت ؟
- س ٣ : اشرح المعوقات التنظيمية التي تؤدي إلى ضياع الوقت هباء داخل منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية ؟
- س ٤ : الوقت كالاتصال هام لجميع الأفراد وجميع المستويات ...
مارأيك مع التبرير ؟
- س ٥ : أذكر ما تعنيه المفاهيم التالية :-
- الوقت .
 - إدارة الوقت .
 - تنظيم الوقت .
 - تقييم الوقت .
 - استراتيجية إدارة الوقت .
- س ٦ : كيف يمكن التعرف علي الإدارة الحقيقية للوقت من خلال إدارة الاجتماعات ؟
- س ٧ : صف لنا كيف تنظم وقتك اليومي ؟
- س ٨ : يعتبر المنهج الإسلامي منهجا متكاملا ومتوازنا من حيث إدارة الوقت ... برر ذلك بوضوح ؟

س ٩ : كيف تساهم العدالة التنظيمية في إدارة الوقت بكفاءة ؟
س ١٠ : أذكر بعض المعايير التي تستخدم في قياس وتقييم الأداء
يكون الوقت طرفاً فيها ؟

س ١١ : الإدارة بالاستثناء

تفويض السلطة

بناء فرق العمل الموجهة ذاتياً

حلقات الجودة

إدارة الأزمات .

أشرح ما تعنيه المفاهيم السابقة مبيناً علاقتها بإدارة الوقت ،
وهل تساهم أو لا تساهم في استثمار الوقت بطريقة فعالة ؟

س ١٢ : كيف يمكنك إدارة انقرفت من منظور العملية الإدارية ؟

مراجع وهوامش الفصل

- ١- القرآن الكريم
- ٢- مصادر السنة النبوية المطهرة .
- ٣- د. يوسف القرضاوي ، الوقت في حياة المسلم ، القاهرة ، دار الصحوة للنشر والتوزيع ، ١٤١٤ هـ - ١٩٩٣ م .
- ٤- د. عرفه المتولي سند ، تنظيم وقت المدير المصري ومشكلة تفويض السلطة ، مجلة الإدارة ، يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ، المجلد ٢٠ ، العدد الثالث يناير ١٩٨٨ ، ص ٣٧ - ٤٥ .
- ٥- د. بلاشارد كينيث ، د. جونسون سبنسر ، مدير الدقيقة الواحدة ، تلخيص وعرض جشمت جبر ، مجلة الإدارة ، يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ، المجلد ٢٤ ، العدد ٢ ، أكتوبر ١٩٩١ ، ص ١٠٧ - ١٠٩ .
- 6- Annaeus Lucius Seneca , Time Management
Http : WWW . iss . S Thomas . edu , study-guides, Timmons . h t m .
- 7- Managing Time – The “ TO DO “ list, http :
WWW. Get- Organized. Com I tm htmI .
- 8- Managing priorities , Managing time, http:
WWW : training for work. Com , learnorgwts 10
. htm .

الفصل التاسع

دراسات وبحوث تطبيقية

في إدارة المعرفة ومنظمات التعلم

مقدمه وأهداف الفصل :

يناقش هذا الفصل بعض الدراسات والبحوث الميدانية والتطبيقية في مجال إدارة المعرفة ومنظمات التعلم ، والتعرف علي بعض الاتجاهات الفكرية والعلمية وأيضاً مناقشة مساهمات بعض الكتاب والباحثين في هذا المجال الخصب . وتعكس هذه الدراسات الجانب التطبيقي السائد في مجال إدارة المنظمات المتميزة والعالمية سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان أو غيرها من الدول ، ولذا يمكن القول بأن هذا الفصل يهدف إلي :-

١- مناقشات بعض وليس كل الدراسات والبحوث الميدانية في مجال إدارة المعرفة ومنظمات التعلم .

٢- التعرف علي جوانب وآراء واجتهادات وخلاصات بحثية في هذا المجالات .

٣- الاستفادة من هذه البحوث سواء من حيث التراكم المعرفي والبحثي أو من حيث الانطلاق منها في موضوعات متقدمة ومستقبلية تقيد الباحثين ورجال الأعمال وطلاب الإدارة وأيضاً منظمات الأعمال المختلفة .

وفيما يلي بعضاً من هذه الدراسات :-

أولاً : دراسة (Patricia Ordonez depablos , 2004)^(*)

١- عنوان الدراسة : نقل التدفق المعرفي في الشركات متعددة الجنسيات
خصائص المعرفة وتطبيقاتها في الإدارة .

٢- ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل عملية نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات ، كما تركز بصفة خاصة على قدرة هذه الشركات علي بناء نظم فعالة لإدارة الموارد البشرية داخل فروع الشركات تساهم في عملية نقل المعرفة .

وتتكون الدراسة من ثلاثة أجزاء أو عناصر لمناقشة وتحليل كيفية نقل المعرفة في الشركات متعددة الجنسيات ، وفي محاولة الباحثة حل هذه المشكلة "القديمة نسبياً" فإنها تحاول رسم صورة أو رؤية معرفية للشركة علي أساس التراكم المعرفي المتوافر لديها ، كما تقدم الدراسة خلفية مرجعية للدراسات السابقة والحالية في هذا المجال البحثي المتميز .

وتقدم الدراسة إطاراً منطقياً لتحليل عملية نقل المعرفة علي النطاق الدولي ، وتقوم بدراسة تأثير النماذج الإدارية الأربعة لإدارة الموارد البشرية في نقل المعرفة ، وهذه النماذج هي :-

الأول : النموذج المصدر Exported Model .

(*) Patricia Ordonez de Pablos, Knowledge Flow Transfers in Multinational Corporations : Knowledge Properties and Implications for Management , Journal of Knowledge Management , V.8 N.6, PP. 105-116, 2004.

- الثاني : النموذج المتوافق Adapted Model .
- الثالث : النموذج المختلط Hybrid Model .
- الرابع : النموذج المفتوح Opend Model .

وتناقش الدراسة أهم العوامل المؤثرة علي قدرة المنظمات الدولية في نقل المعرفة وأهم هذه العوامل هي :-

- أ- خصائص وسمات المعرفة .
- ب- الثقافة التنظيمية والثقافة والقومية .
- ج- نطاق وطبيعة المعرفة والنطاق الجغرافي .
- د- الصعوبات والمعوقات التي تقبل من عملية نقل المعرفة .

هذا ويتم تطبيق المناقشات البحثية في هذه الدراسة علي الشركات الأمريكية واليابانية العاملة في النطاق الدولي .

إن الشركات متعددة الجنسيات تواجه تحديات كبيرة ومعقدة في البيئات الاقتصادية الموجودة خاصة في الأسواق الأجنبية ، فالشركات الدولية وفروعها المنتشرة في مختلف الدول الأجنبية عليها أن تتعلم كيفية استغلال مواردها الخاصة سواء المتواجدة داخل البلد الأم أم داخل البلدان المضيفة للفروع ، ويلاحظ أن الشركات متعددة الجنسيات لا تهمل الحفاظ علي تميزها التنافسي من خلال توفير الكثير من المهارات والقدرات الإبداعية لديها وأيضاً من خلال التنوع المعرفي بها وليس من خلال تجانس الموارد التنظيمية فيها .

ويمكن لهذه الشركات أن تحقق بعض المزايا من العمل في النطاق الدولي من خلال الاستكشاف المعرفي وكيفية استغلال المعرفة ، ويمكن للمنظمة التركيز علي أن التوافق المعرفي والتفاعل بين مختلف المهارات الإبداعية لديها

والقدرات الابتكارية المتاحة لها ما هو إلا محصلة للعلاقات التبادلية بين الوحدات والأقسام والفروع المكونة للشركة الام Head Company . كما قدمت الدراسة رؤية تعتمد على المعرفة المتوافرة لدى الشركة الام ولدى الشركات الفرعية والتي تدعم قدرات المديرين التنفيذيين على إدارة التدفق المعرفي في الشركات محل الدراسة .
وفيما يلي العناصر الأساسية للدراسة :-

العنصر الأول : مقدمة الدراسة :-

في إطار البيئة التنافسية الحادة السائدة في النطاق الدولي ، فإن الموارد المعرفية للشركة تعتبر أيضاً من موارد دعم الميزة التنافسية والحفاظ عليها ، لذا يمكن اعتبار الموارد المعرفية من الموارد الاستراتيجية لأي منظمة سواء دولية أو محلية ، إلا أن هذه الموارد تنتم بالصعوبة والتعقيد وذلك للأسباب التالية :-

- ١- الغموض المسبب Causal Ambiguity .
- ٢- التعقيد الاجتماعي Social Complexity .
- ٣- عدم استقلالية المسار التنظيمي Organizational Path dependence .
- ٤- اختصار الوقت غير المجدي إقتصادياً Time Compression diseconomies .
- ٥- حساسية وخصوصية القيم Idiosyncratic Valus .

ولذا فإن الأمر يتطلب قيام المنظمة بإيجاد استراتيجيات جديدة لإدارة الموارد المعرفية Knowledge Resources Management وبسبب هذا

التحدي فإن إدارة المعرفة تمثل أدوات استراتيجية لإدارة التدفق المعرفي داخل المنظمة وأيضاً بين المنظمات .

إن الدراسات السابقة والتطبيقية ترى أن من أحد الأمور الهامة والجوهرية للمؤسسات هو نقل المعرفة علي المستوى الدولي ، وفي نفس الوقت فإن هدف هذه الدراسة هو :

" تحليل الحركة المعقدة التي يتم بها نقل المعرفة علي مستوى الشركات متعددة الجنسيات " .

ولذا فقد قامت الباحثة بوضع تقسيم نوعي للشركات علي أساس ارتباطها بموضوع التدفق المعرفي سواء الداخلي إلي الشركة أو الخارج منها ، كما يقوم الجزء الثاني من الدراسة بدراسة تأثير النماذج الأربعة لإدارة الموارد البشرية داخل الشركات المعنية ، ويقوم الجزء الثالث من الدراسة بدراسة تأثير العوامل المختلفة علي قدرة للشركات الدولية علي نقل المعرفة مثل خصائص المعرفة وثقافة المجتمع المحلي والثقافة التنظيمية ، وبعد ذلك تم تطبيق هذه الدراسة علي بعض الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية واليابانية ، وفي آخر البحث قدمت الباحثة ملخصاً لهذه الدراسة وتأثيراتها الاستراتيجية في النطاق الدولي .

العنصر الثاني : نقل التدفق المعرفي في الشركات متعددة الجنسيات : **1- مقدمة ومفاهيم أساسية :**

إن الدراسات السابقة التي تمت حول إدارة المعرفة توضح أن إدارة المعرفة Knowledge Management تمثل استراتيجية المنظمة في تحقيق ما تهدف إليه من توصيل المعرفة للأفراد الذين يحتاجون إليها وفي الوقت المناسب ، كما تساعد الأفراد في أن يشاركوا المعرفة والقدرات والمهارات وذلك بهدف

تأمين الأداء التنظيمي لهذه الشركات ، كما تهدف أيضاً إلى وضع أسس لموارد تعتمد علي المعرفة داخل الهياكل التنظيمية للشركة وهذا يسهل علي العاملين الوصول إلي هذه الموارد ، ويمكن القول بأن إدارة المعرفة هي : "عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسمح باستخدام المعرفة والذي يمكن من إيجاد قيمة ما للمنظمة" .

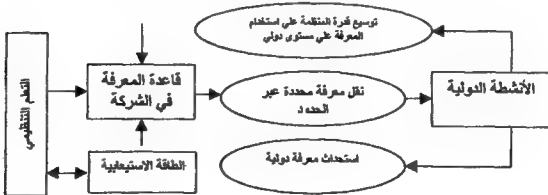
كما تعرف إدارة المعرفة أيضاً بأنها "التخصص في خلق المعرفة والحصول عليها والقيام بنشر وتوزيع المعرفة لجميع المحتاجين إليها" .

لذا يمكن القول بأن إدارة المعرفة في بيئة دولية له ثلاثة أبعاد يجب دراستها والتفكير فيها ، كما أن الموارد المتاحة للشركة يجب أن يكون لكل منها علاقة مع نوع ما من المعرفة ، والتساؤل الرئيسي هو : كيفية نشر المعرفة دولياً في الشركات متعددة الجنسيات

ويوضح الشكل التالي الأبعاد الثلاثة للمعرفة :

شكل رقم (١)

نموذج نشر واستكشاف المعلومات في الشركات متعددة الجنسيات



هذا وتواجه الشركات الدولية قِدرًا متزايداً من التعقيدات والصعوبات داخلياً وخارجياً مقارنة بالشركات التي تعمل في النطاق المحلي ، لذا يجب أن تحلل كيفية اكتساب هذه الشركات الدولية لقدرات ومهارات وطاقات إبداعية تمكنها من التعامل المعرفي في النطاق الدولي .

ويمكن القول بأن المنظمات ليست أدوات لنشر المعرفة ، ولكنها أيضاً لديها القدرة علي خلق أو إيجاد المعرفة ، فالشركات الدولية ما هي إلا مؤسسات أو أدوات يقوم من خلالها الأفراد والمجموعات بتحقيق أهدافهم عن طريق الابتكار المعرفي وتطبيقها في الأنشطة والعمليات الدولية ، كما تعمل هذه المنظمات في بيئات متنوعة وهذا يتضمن علاقات بين العملاء والموظفين والمكاتب الحكومية المحلية في البلد المضيف Host Country ، ولكل من هذه الأطراف أهداف قسوية أو ضعيفة تسعى إلي تحقيقها ، لذا فإن الشركات الدولية تواجه بتحديات كبيرة عند العمل في بيئات دولية أو أجنبية .

ويمكن القول بأن مفهوم الشركة الدولية International Co. هي تلك الشركات التي تتحكم في عمليات وموارد متواجدة في أكثر من بلد وتسعى الشركة الأم إلي تحقيق عوائد متميزة من خلال إدارة عملياتها ومواردها في هذه البلدان ، لذا تسعى وبشكل مركز نحو تسويق وتصريف منتجاتها وخدماتها في هذه البلدان الأجنبية .

من ناحية أخرى ، يجب علي الشركات متعددة الجنسيات أن تواجه التحديات بنجاح حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وأرباحها من الأسواق الخارجية حتى يحدث التكامل بين التقسيم والتوحيد وبين التكامل والتأقلم مع البيئات المحلية في الدول المضيفة .

وفيما يلي نناقش عملية استكمال نقل التدفق المعرفي Knowledge flows في سياق دولي وسوف نركز علي تحليل المزايا والمعوقات المرتبطة بنقل معرفة محددة ، وأيضاً نظم الموارد البشرية وتطبيقاتها وممارساتها ونماذجها ودورها في نقل المعرفة في الشركات متعددة الجنسيات Multinational Firms .

٢ التوازن بين الأهداف Balance Among Aims :-

تشير الدراسات السابقة إلي أن الشركات الدولية والتي لها استثمارات مباشرة في الدول الأجنبية تكون لديها رغبة قوية في النقل الداخلي للمعرفة بين الشركة الأم والفروع ، كما ترى بعض الدراسات أن نقل المعرفة يتم بكفاءة أكثر من خلال تقنيات وأساليب نقل المعرفة داخلياً أكثر مما يتم به عند استخدام نقل المعرفة خارجياً ، ذلك أن النقل الخارجي للمعرفة إلي العديد من الأسواق الدولية يعترضه كثير من المشكلات والمعوقات خاصة من المتعاملين والمنافسين في هذه الأسواق .

كما أوضحت الدراسات السابقة داخل مجموعة الشركات متعددة الجنسيات زيادة حجم الشركات العابرة أو الدولية ، بينما الشركات متعددة القوميات والشركات الدولية التي تتجه إلي التصدير ينخفض عددها ، وفي إطار الشركات القومية متعددة الجنسيات يعتبر التدفق المعرفي Knowledge Flows بين الشركات المشتركة أمر هام ، لذا فإن تحليل الاختلاف في نماذج التدفق المعرفي قد يسلط الضوء علي إدارة الشركات العابرة أي متعددة الجنسيات .

وإذا ما أرادت الشركات العابرة أن تتمتع بإدراك عالمي وأن يكون لديها استجابة لما يحدث عالمياً ، فيجب أن يكون لديها القدرة علي إدارة المعلومات والربط بينها وبين بعضها ، حيث أن تعقيدات اتخاذ القرارات يتطلب معرفة الاتجاهات والتطورات التي تحدث في العالم ، وإعادة ترتيب المعرفة الخاصة بالمحددات المحلية ، وعلي هذا الأساس فإن لامركزية السلطة الخاصة بالشركات التي بينها شراكة يجب أن يصاحبها مركزية المعرفة ، ولهذا السبب يعتبر من الضروري إيجاد استراتيجية معرفية Knowledge Strategy يتم إدارتها مركزياً ، ومن خلالها يمكن أن يكون هناك ابتكار وتطبيق المعرفة الاستراتيجية ما دامت توفر الفرصة للشركات للوصول إلي المعرفة الدولية التي ترغب فيها ، وبالإضافة إلي ذلك من المهم وجود قيادة قوية تؤيد مشاركة المعرفة الاستراتيجية .

ويمكن القول بأن المنظمة إذا ما أرادت أن يكون لها القدرة علي المنافسة وبقوة فعلية أن تحقق التوازن المطلوب بين الخصائص الأربعة التالية :-

- ١- قدرة الشركة للدولية علي التعلم .
- ٢- مدى قدرة وسرعة الاستجابة للمتغيرات للدولية والبيئية .
- ٣- القدرة علي التنسيق والتكامل بين المعرفة الموجودة في أماكن متنوعة.
- ٤- القدرة علي تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين .

٣. تدفق المعرفة ودور الشركات التي بينها شراكة :-

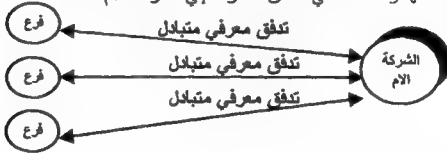
في البيئة الاقتصادية الواقعية علي الشركات أن تعرف وتحدد ما تريد الوصول إليه ، وعليها أيضاً استخدام المعرفة بكفاءة ، وفي إطار الاتساع والتنشئت الجغرافي يتمس نطاق ومجالات ومصادر المعرفة التنظيمية ، ولذا فإن

نقل هذه المعرفة إلى مكان آخر يكون ضرورياً بالرغم من صعوبات وقيود تحقيق ذلك .

ويمكن لنا تعريف الباحث تنفق المعرفة بأنه نقل المهارات والقدرات أو أي معلومات خارجية عن الأسواق ذات قيمة استراتيجية سواء كان هذا النقل بين الشركة وفروعها أو بين الفروع والشركة أو من وإلى أي مصادر معرفية أخرى .

ونظراً لاختلاف نماذج التنفق المعرفي فيمكن من خلال المنظمة تجميع هذه النماذج والدمج بينها للاستفادة منها ، ويرى بعض الباحثين أن عملية الدمج والتكامل هذه تتم من خلال :-

- أ- معرفة الدرجة التي تساهم بها الشركة في شكل مخرجات التنفق المعرفي الذاهب منها إلى باقي الشركات .
- ب- معرفة الدرجة التي تساهم بها الشركات الأخرى في شكل مخرجات منها ومدخلات في التنفق المعرفة إلى الشركة الأم ^(*) .



إن المعرفة المتواجدة لدى أي شركة لا يصبح لها قيمة ما لم يكن من السهل الوصول إليها والاستفادة منها ، لذا فإن المديرين التنفيذيين في المنظمات الكبرى يعرفون المثل القائل " أعد اختراع العجلة Reinventing the Wheel

(*) المصدر : من إعداد المؤلف .

" وهذا يعني مضاعفة المجهود نحو إعادة فهم والاستفادة من المعرفة المتواجدة بالمنظمة ، وليس النظر فقط إلى الاستخدامات السابقة لهذه المعرفة .

إن الشركات المنتمجة Affiliated Companies أو المتحالفة وبينها شراكة ، يوجد بينها اختلافات وتنوعات كبيرة سواء من حيث رأس المال ، المنتجات ، العاملين ، المعرفة ، ولذلك فكل منها تساهم بقدر كبير أو محدود من المعرفة ، والشركات متعددة الجنسيات لها أدوار مختلفة في مجال نقل المعرفة ، وأهم هذه الأنوار ما يلي :-

أ- دور المبتكر العالمي Role of global Innovator ويتميز بتدفقات معرفية كبيرة كمخرجات ، وتدفقات محدودة كمداخلات حيث تكون الشركة في هذه الحالة أحد المصادر المعرفية للشركات الأخرى المتحالفة أو المنتمجة معها ، وتاريخياً فإن هذا الدور كانت تلعبه الوحدات المحلية فقط خاصة في الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية أو اليابانية ، وفي إطار التطور التكنولوجي الكبير أصبح هذا الدور يهم عدد كبير من الشركات في عدد أكبر من الدول .

ب- دور اللاعب الرئيسي في التكامل المعرفي Role of Integrated Player حيث يكون هناك تنفق معرفي كبير في كل من المخرجات والمداخلات ، وهو دور مشابه للدور السابق ولكن تقع مسؤولية خلق وإيجاد المعرفة على الشركة أما تطبيقها واستخدامها فيكون من جانب الشركات الأخرى ، كما تختلف عن الدور السابق في أنها ليست كافية لتحقيق الإشباع والرضا الذاتي للضروريات المعرفية Knowledge necessities .

ج- دور المنفذ أو المستخدم للمعرفة Role of Implementer ويتميز بتدفق معرفي قليل من حيث المخرجات وكبير من حيث المدخلات ، أي أن الشركة تعتمد علي قوة المدخلات المعرفية الآتية لها من الشركات الأخرى أما مخرجاتها إلي هذه الشركات فهي محدودة ، ولذا فهي مستخدمة للمعرفة لكثير من كونها منتجة لها .

د- دور المبتكر المحلي Role of Local Innovator ويتميز بتدفق معرفي قليل كمخرجات ولِيضاً قليل كمداخلات ، وهذه هي المعرفة التي يتم إنتاجها واستخدامها علي المستوى المحلي ، فهي تتميز بالمحدودية وعدم الكفاءة ولا تصلح بكفاءة في النطاق الدولي ، لذا يتوجب علي هذه الشركات استحداث طرق ونماذج جديدة لاكتشاف وإنتاج معارف أكثر قابلية للتدفق في النطاق الدولي .
هذا ويوضح الشكل التالي هذه الأدوار :

شكل رقم (٢)

تدفق المعرفة في الشركات متعددة الجنسيات

تدفق المعرفة	مرتفع	مبتكر عالمي	الدور التكاملي الرئيسي
	منخفض	مبتكر محلي	مطبق أو منفذ
		منخفض	مرتفع

تدفق المدخلات

العنصر الثالث: نقل التطفقات المعرففة المءءءة "ممارسات وابتكارات

"الءوارء البشرفة"

ناقشنا فف الءراء السابق التفطفات المعرففة كمءءلات ومءرءات بفن الشرفاء ذات العلاءة الشرفكة أو الانءماءفة حسب الأكوار الأربع السابق عرضها ، وفف هءا الءراء نناقش ءانبفن هما :-
طبعة إءراء الموارء البشرفة فف الشرفة للءولة الام والفروع وأفضاً ءفنامفكة نقل ممارسات وتطبقات وابتكارات إءراء الموارء البشرفة بفن هءا الشرفاء .

ءور الموارء البشرفة فف التءفق المعرفف :-

فن إءراء المعرفة هف عملفة إءرفة تءطف اسءءاء واكنشاف المعرفة والرفب بفنها ونشرها وتءءفءها وتءزفنها ونقلها ءاأل أو ءارء الشرفة أف بفن المأسسات أو الشرفاء وبعضها البعض ، وفمكن للشرفاء تعظم وظففة الموارء البشرفة فف إءراء المعرفة والتفق المعرفف ، وذلك من ءلال :-
أ- فمكن لإءراء الموارء البشرفة أن تشارك فف إءءاء وءلق المعرفة التءظفمفة ءاأل المؤسسة الءف تعم بها من ءلال الترفب والتطوفر والتءفة المرءة لنعظم تءفم الأءاء والاءفار والترفة والتعوفضات وءرفها ، فمن ءلال اسءقأاب المهارات والءفاءات المءمفة للعمل بالمنظمة فمكن القول بأن إءراء الموارء البشرفة تءعم وءوء رأس مال فكري مءمز من الءبراء والمبعءفن والمبءكرفن وءرفهم للعمل بالمنظمة .

كما تساهم الموارء البشرفة فف بناء ثقافة المنظمة والءف بءوره فساهم فف نقل وتفق المعرفة بسهولة ، إلا أن بعض الثقافات التءظفمفة الأءرى فف

- شركات أخرى قد لا تُسهل من عملية نقل المعرفة أي الاحتفاظ بها مثل الثقافة اليابانية ، لذا فعلى الشركة أن تقرر إذا كانت تتبنى :-
- أ- ثقافة نقل المعرفة والمشاركة فيها K. Sharing Culture .
- ب- ثقافة إخفاء المعرفة والاحتفاظ بها K. Hoarding Culture .

٢. ديناميكية نقل الابتكارات وممارسات إدارة الموارد البشرية :-

يمكن للتركيز على نوعيات خاصة من تدفق ونقل المعارف في الشركات الدولية ، وبدائية يجب أن نعرف أن عدم إعادة الاهتمام إلى إدارة الموارد البشرية الدولية أمر يدعو إلى إثارة الدهشة حيث أن إدارة الأفراد تؤثر بشكل معنوي في مقدرة الشركات متعددة الجنسيات على تحقيق الكفاءة في استراتيجياتها واقتصادياتها .

لقد أصبحت الشركات متعددة الجنسيات مثل الشركات ذات الشركة والتي تعمل في بلدان أجنبية مؤثر اقتصادي مهم ، إن تشكيل وتطبيق استراتيجية ذات كفاءة في الشركات ذات الشركة يمثل أحد الضوابط المحورية للنتائج العالمي ، وتكون العديد من الدراسات التي تمت في مجال الإدارة الدولية وخاصة في مجال الإدارة الدولية للموارد البشرية أن من الأمور الهامة في الشركات متعددة الجنسيات هو الدرجة التي يتم بها تطبيق النظام الإداري في البلد الأصلية أو الأم .

وعلى هذا المنوال فإن نظام إدارة الموارد البشرية في البلد الأصلية يمكن أن ينتقل إلى الشركات ذات الشركة على الأقل لمبيين هما :-

أ- وجود قدر كبير من عدم التأكد عند العمل دولياً يساعد للشركات متعددة الجنسيات على استخدام لقرب الممارسات الإدارية التي تم استخدامها من قبل بلد المنشأ .

ب- إذا ما كان النظام الإداري في بلد المنشأ يعني وجود ميزة تسمح للشركة بالمنافسة بكفاءة في السوق ، فإن هذا النظام سيتم نقله إلى الشركات ذات الشراكة كطريقة لمضاعفة هذه الميزة ، من ناحية أخرى فإن إدارة الموارد البشرية في الشركة الرئيسية تقوم بنشر الابتكارات التي تم إنتاجها في الشركات ذات الشراكة .ولهذا السبب فهي تأخذ في اعتبارها النماذج الأربعة السالفة الذكر وهي للنموذج المصدر ، النموذج المتوافق ، والنموذج المختلط والمختلط المفتوح .

جدول رقم (١)

مقارنة بين نماذج إدارة الموارد البشرية الأربعة وتأثيرها على المؤسسة

الخصائص	النموذج	المصدر	المتوافق	المختلط	المختلط المفتوح
١	التأثير	ممارسات وسياسات من المديرين	شركات محلية	سياسات HRM من المديرين	مزوجة
٢	مصدر المشكلة	خارجي	داخلي	خارجي وداخلي	خارجي وداخلي
٣	تقييم مشاركة HRM	أحادي ، انتشار متوسط	لا يوجد انتشار	أحادي الاتجاه	انتشار واسع ، متعددة الاتجاهات
٤	التعلم المؤسسي	قليل	متوسط	متوسط	كبير
٥	التكلفة	مرتفعة إلى حد ما	أقل تكلفة	ليست مرتفعة	مرتفعة جداً
٦	التنسيق والتكامل	كبير	لا يوجد	قليل	كبير
٧	المرونة	محدودة	كبيرة	محدودة	كبيرة

من النماذج المذكورة سابقاً لإدارة الموارد البشرية دولياً ، سوف نركز علي النموذج المختلط المفتوح وذلك لأنه يحتوي علي مقدرة واسعة لتعلم المنظمة خاصة فيما يتعلق بنشر الأفكار ، ويتم اعتبار الشركة أنها ذات نموذج مختلط مفتوح عندما يكون هناك اختلاط بين الممارسات المحلية والشركة الرئيسية .

من النماذج المقدمة يعتبر النموذج المختلط المفتوح هو الأصعب وذلك لأن نقل الخبرة في إدارة الموارد البشرية أمر ذو جوانب متعددة ، وهذا يعني أنه نقل من شركة ذات شراكة إلي شركة ذات شراكة أخرى ، ثم نقل المعرفة والخبرة من الشركة الرئيسية إلي شركة ذات شراكة ، وأحياناً من الشركة ذات الشراكة إلي الشركة الأم .

إن نتائج تكاليف هذا التفاعل الناتج عن نقل المعرفة تعتبر من الأمور المهمة ، كما أن الشركات غالباً ما تستخدم التفرير Expatriates كناقيل للمعرفة عبر للموارد البشرية أي هجرة المعرفة من إحدى الشركات للشركات الأخرى.

ومن ناحية أخرى إن التنسيق والتكامل في هذا النموذج يعتبر أمر واضح وذلك بسبب انتشار الابتكارات في جوانب متعددة ومشاركتها ، ومن ناحية أخرى إن وصول الشركة للمرونة من خلال هذا النموذج يعتبر أمر مهم حيث أنها تأخذ الأفكار من ثلاثة موارء بالشركة المحلية ، الشركة الرئيسية والشركات الأخرى ذات الشراكة " للفروع مثلاً " .

الجنصر الرابع: العوامل الأساسية في نقل المعرفة :-

إن نقل معرفة المؤسسات عملية معقدة تواجهها العديد من العقبات فالتطبيعة الفنية للمعرفة وتنوع ثقافات المؤسسة والثقافات القومية يعتبر مثال جيد لهذا .

١- المعرفة الصريحة مقابل المعرفة الضمنية Explicit Versus

-: Tacit Knowledge

سوف نبدأ بدراسة العلاقة بين درجة المعرفة (القابلة للنقل) ونوع معرفة المؤسسة فمن الضروري أن نتذكر هنا التميز الذي ذكره كل من Nonaka , Takeuchi عام ١٩٩٠ حيث فرقا بين اتجاهين لاستحداث المعرفة وهما نظرية المعرفة Epistemological ، الوجود المعرفي Intological وتميز الاتجاه الأول بين المعرفة الصريحة الواضحة والمعرفة الضمنية .

فالمعرفة الصريحة هي المعرفة الموجودة في الكتب كبرامج الكمبيوتر ، وقواعد البيانات وأدوات التدريب وهذه المعلومات قابلة للنقل ، ومع هذا فإن بعض الموارد المعرفية مثل المهارات ، الكفاءات ، القدرات ، التقنيات المعرفية والخبرات لا يمكن أن يتم تقليصها كذلك الموجودة في الكتب .. علي سبيل المثال الطرق القياسية - التنبؤ بالنظريات والنماذج - خطوات عمل الكمبيوتر .

أما المعرفة الضمنية فهي شخصية ذات نمق خاص ومن الصعب تنظيمها فهي تحتوي عناصر معرفية مثل الأنماط العقلية - المعتقدات - الرؤى - وجهات النظر والتي تساعد الفرد علي معرفة البيئة المحيطة به ، من ناحية أخرى فإنه من الضروري أن نفهم مدى العلاقة بين نوع المعرفة التي تمتلكها الشركة وبين إمكانية نقلها .

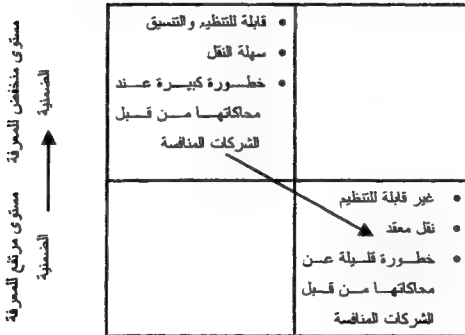
وتعتبر المؤسسات هي مصدر العديد من أنواع المعرفة الصريحة والضمنية
فسي العديد من المستويات (الأفراد - المجموعات - المؤسسات - فيما بين
المؤسسات) .

ويقدم الشكل (٣) إطاراً لتحليل هذه العلاقة في الاتجاه الراسي بعبء عن
ارتفاع أو انخفاض الخصائص الضمنية للمعرفة الموجودة داخل المؤسسة ومن
ناحية أخرى فإن الاتجاه الأفقي يربط بين المستويات المختلفة التي يمكن أن
تتواجد بها معرفة المؤسسة .

شكل رقم (٣)

الربط بين نوع المعرفة والقابلية للنقل

(الأفراد - المجموعات - المؤسسات - بين المؤسسات)



وتسبعا لهذا الإطار كلما زادت الخصائص الضمنية في المعرفة فإن هذه المعرفة ستصبح أقل قابلية للتعليم والجمع ، وبالتالي ستصبح ذات قابلية أقل للنقل .

فعملية النقل المعرفي تعتبر عملية معقدة وصعبة للعديد من الأسباب نذكر منها ما يلي :

- ١- أنها ذات طبيعة معقدة ومتشابكة .
- ٢- يتم اكتسابها عن طريق الخبرة والتجربة والخطأ .
- ٣- إذا ما كان تعليمها ممكناً فإنه يتم عن طريق العرض ، الملاحظة ، الاسترجاع والمحاكاة ومثل هذه الأساليب تتطلب وجود اتصال شخصي لصيق لفترات زمنية طويلة .
- ٤- إن التعلم التنظيمي غالباً ما يؤدي إلى معرفة ضمنية ذات طبيعة مجمعه يصعب نقلها .
- ٥- بالرغم من أن أخصائي نقل المعرفة يمكن أن يعمل كوسيلة مساعدة لنقل المعرفة الضمنية إلا أنه يصبح عملية مكلفة لأن هذه المعرفة قد تكون تراكمية وتتطلب نقل عدد كبير من الأفراد من الشركة الرئيسية والذي قد لا يكون ممكناً أو عملياً .

إن غالبية التعليم الذي يتم الحصول عليه من الشركات ذات النماذج المتوافقة أو من الشركات ذات النموذج المختلط المفتوح يشير إلى أن المديرين التنفيذيين بين الشركات ذات الشراكة لا يرون ضرورة لشرح هذه المعرفة للشركة الرئيسية .

وتسمى الشركات شركات ذات نظام مختلط مفتوح عندما تكتسب المعرفة الصريحة ، وفي النهاية فإن الشركات ذات الشركة والتي تتبع النموذج المختلط المفتوح تكتسب كلا النوعين من المعرفة ، من ناحية أخرى فإن المعرفة الضمنية التي يشاركونها في الشركات ذات الشراكة قد تكون ذات كفاءة محلية بالطريقة التي تتناسب بها السياسات المختلفة مع فلسفة الإدارة ، كما إن المعرفة الصريحة قد تكون خاصة بسياسات محدودة وقد تكون خاصة بمنظمة ما لو منظمات أخرى .

العنصر الخامس : تأثير الثقافة التنظيمية والقومية :-

لا شك أن معظم المؤسسات لديها مجموعة من الممارسات الخاصة والمتعلقة بالموارد البشرية ولديها التراث الثقافي الموروث والذي قد ينعكس علي قرارات وممارسات السياسات التنظيمية ، هذه الممارسات والسياسات تركز علي بعض الفروض ذات الصلة بالمعتقدات والمهام المطلوبة والتي يجب علي جميع التنفيذيين معرفة كيفية إدارة الموظفين لديهم .

وعلي ذلك فإن المديرين التنفيذيين الذين نشأوا من دول وثقافات مختلفة تكون لهم وجهة نظر وفروض مختلفة لإدارة الشركة ، من ناحية أخرى أشار السبعس إلي أن من أهم هذه الفروض ليس فقط الثقافة التنظيمية ولكن أيضاً الثقافة الدولية المنشأ لدى مديري هذه الشركات .

ومن هذا المنطلق أشار (Vance, 1992) وآخرون إلي أن ممارسات الموارد البشرية تحتاج إلي تصميم أو خطة مخصصة ومفصلة للثقافة في كل دولة حيث أن ممارسات الموارد البشرية ، يختلف مفهومها من ثقافة إلي أخرى.

والآن دعنا نختبر الصفات والملاح الخاصة لنوعين من نظم الإدارة للموارد البشرية وهما النظام الياباني والآخر هو النظام الأمريكي فالنظام الياباني في إدارة الموارد البشرية يطلق عليه نموذج رأس المال البشري والذي يتصف بعدة صفات رئيسية منها :-

- ١- تعدد العلاقات بين العاملين ، فليست العلاقة فيما بينهم علاقة عمل فقط أو علاقة اقتصادية فقط بل هي أيضاً علاقة احتمالية .
 - ٢- المتخصصون معظمهم خريجي جامعات .
 - ٣- هناك اهتمام خاص في عملية اختيار العاملين من حيث الكم والنوع والاهتمام الشديد بالتدريب والتطوير علي المدى الزمني البعيد وكذلك الاهتمام بالعلاقات الحياتية لكل عامل وبين العاملين بعضهم ببعض .
 - ٤- الاهتمام بالعلاقة المتبادلة بين الشركة والعاملين بها ولذلك نلاحظ أن جميع الاتحادات النقابية لا تشمل علي أي فرد من أفراد الإدارة العليا.
- أما فيما يختص بالنظام الأمريكي لإدارة الموارد البشرية فهو يتصف بـ :
- ١- التعاقد مع الأفراد أو الاستغناء عنهم حسب حاجة العمل .
 - ٢- الاتجاه نحو التعاقدات الخارجية (الأفراد من دول أخرى) بحثاً عن أفضل الأفراد ذوي المهارات العالية .
 - ٣- يتحدد الأجر وفقاً للوظيفة المعروضة والطلب عليها وكذلك الظروف الاقتصادية .
 - ٤- المرونة وانخفاض تكاليف التدريب وانخفاض مستوى العلاقات .

ومن الناحية العملية نجد أن الشركات الدولية ذات الشراكة اليابانية في الدول الأجنبية يظهر فيها بوضوح تأثير ثقافة الدول المضيفة حيث تتبنى الشركات ممارسات الشركات المحلية للدول المضيفة .

وهناك أسباب تؤدي إلى وجود صعوبات وأحياناً استحالة نقل التنفق المعرفي الذي قد يعطي للشركة ميزة في بيئة معينة وهذا يحدث عندما تكون مكونات هذه المعرفة غير سهلة للتنقل بين الدولة الأصل أو الام والدول المضيفة . وبوجه عام يوجد سببين رئيسين لصعوبة حركة التنفق المعرفي هما الطبيعية الجغرافية والطبيعية التي تتصف بها المعرفة .

وتواجه الشركات اليابانية صعوبات في تطبيق نظامها لإدارة الموارد البشرية في الدول الأجنبية ذات الشراكة ، ومن ثم فهي تتبنى النظام المحلي للدولة المضيفة ، وهذا عكس ما يحدث في الشركات الأمريكية حيث تقوم بنقل وتطبيق سياساتها في إدارة الموارد البشرية في الشركات ذات الشراكة في الدولة المضيفة .

ومن ذلك نستخلص أن المعرفة اليابانية تتصف بالانغلاق وصعوبة الانتشار في حين تتصف المعرفة الأمريكية بسهولة الانتشار والتنظيم ومن ثم سهولة النقل ، علاوة على ذلك فإنه كلما كانت المعرفة في دولة تتصف بالخصوصية والافتراق أدى ذلك إلى صعوبة واستحالة نقلها والعكس صحيح . ويمكن لنا أن نستخلص ما يلي :-

الخلاصة والتحليل هي :-

- ١- ركز هذا البحث علي نقل المعرفة في الشركات متعددة الجنسيات ثم اختيار ذلك وخلص إلي أن الشركات متعددة الجنسيات تواجه تحديات من خلال البيئة الاقتصادية الواقعية .
- ٢- يجب علي الشركة أن تتعلم كيفية نشر مواردها الخاصة إما في الدولة الأصلية أو في الأسواق الأجنبية ، كما يجب علي الشركة أن تعي دور تعدد الجنسيات والمعارف التي تتعامل معها لضمان استمرارية قدرة الشركة علي المنافسة .
- ٣- يمكن للشركات الاستفادة من هذا التنوع في الجنسيات إذا ما استطاعت أن تنتشر وتكتشف المعارف من خلال التنسيق والتفاعل وعمليات التعلم بالمنظمة .
- ٤- إن قدرة الشركة علي الاستحداث والتنمية المستدامة ينتج في الأساس من قدرتها علي إدارة الموارد البشرية رغم تنوعها واختلافها .
- ٥- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في خلق وإيجاد المعرفة ونقلها عبر الشركات المتحالفة أو الدولة وفروعها المختلفة .
- ٦- الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً واضحاً في نقل المعرفة سواء من بلد المنشأ أو العكس عن البلدان المضيفة ، ويتوقف ذلك علي طبيعة وعقيدة وأيديولوجيات كل دولة .
- ٧- تتسم النماذج وتتووع الأساليب لنقل المعرفة والتدفق المعرفي وكل شركة عليها اختيار النموذج الملائم لها .
- ٨- الهدف من التدفق المعرفي ذو الاتجاهين بين الشركة الام وفروعها ، وبين شركات الانتماج ، أو في أي نمط من أنماط التعاون هو :-

- أ- الإثراء المعرفي والتراكم المعرفي .
 - ب- الاستخدام الأمثل للمعرفة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
 - ج- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
 - د- التحسين المستمر لنطاق وجودة عمليات وأنشطة لشركة الدولة .
 - هـ- الحفاظ على القوة والمميزات التنافسية .
- ٩- يمكن بناء استراتيجيات متطورة لإدارة ونقل وتبادل المعرفة من خلال التركيز على اعتبار أن المعرفة يمكن إدارتها فنقول أن إدارة المعرفة تتطلب التركيز على ^(١) : شكل رقم (٤)



(١) المصدر : من إعداد المؤلف .

ثانياً : دراسة (Jenny Darroch, 2005) (*)

وهي بعنوان إدارة المعرفة ، الإبداع وأداء المنظمة :
وفيما يلي عرضاً لمحتويات وهيكل هذه الدراسة وأهم نتائجها والدروس
المستفادة منها .

أولاً : ملخص الدراسة :-

١- المدة : هو تقديم دليل ميداني وتطبيقي هام لدعم دور إدارة المعرفة
في المنظمة .

٢- منهجية البحث : تم جمع البيانات باستخدام قوائم الاستقصاء المرسلة
بالبريد للمديرين التنفيذيين CEO,S في بعض الشركات التي لا يقل
عدد العاملين فيها عن ٥٠ عاملاً ، وبلغ عدد الاستقصاءات المرسلة
١٧٤٣ ردت منها ٤٣ ؛ قائمة صحيحة بمعدل استجابة ٢٧,٨ % ، وتم
اختيار العينة وإجراء التحليل الإحصائي في ضوء الطرق الإحصائية
لاختيار العينة وأساليب التحليل الإحصائي المناسبة .

٣- النتائج : توصل هذا البحث من خلال الدليل الميداني أو التطبيقي إلي
أن إدارة المعرفة هي آلية للتنسيق في المنظمة ، وهذا يدعم وجهة
النظر التنظيمية نحو إدارة المعرفة وقدرتها " أي المنظمة" علي
استخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر فاعلية وبكفاءة ، كما أن الإدارة
الكفاء والفعالة للمعرفة يدعم للقرارات الإبداعية والأداء التنظيمي .

(*) Jenny Darroch, Knowledge Management , Innovation and Firm
Performance, Journal of Knowledge Management , V. 9 N. 3, PP.
101-115 , 2005 .

4- التطبيقات العملية : إن إدارة المعرفة قد تم تبنيها من قبل العديد من المنظمات ، وهذا يحتاج إلى مزيد من النفقات والمجهود والوقت ، لذلك فإن البحث يدعم تبني المنظمات محل الدراسة لأهمية إدارة المعرفة والتركيز على أهمية الابتكار والأداء المتميز للمنظمات محل الدراسة في إطار تبني مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقه .

5- العداثة : يعتبر هذا البحث من البحوث الجديدة في مجال إدارة المعرفة وهو بحث ميداني يثبت أهمية هذا المفهوم وتبني الابتكار وهو يدعم أداء المنظمة ككل ، وذلك من خلال تبني إدارة المعرفة كألية للتنسيق Coordinating Mechanism ، كما يعتبر البحث من المساهمات الفكرية في مجال المعرفة وإدارة المعرفة .

ثانياً : مقدمة ونطاق البحث :-

لقد ظهر مفهوم إدارة المعرفة حديثاً ومازال في أطواره الأولى ، ولتطور الحادث الآن يركز على الهيكل النظري لمفهوم إدارة المعرفة ، ويقوم البحث الحالي بالتركيز على أهمية إدارة المعرفة وإعادة النظر في آراء بعض الباحثين السابقين في هذا المجال أمثال : Penrose 1959 , Nelson 1991 , Nelson & Winter 1982, Sautet 2000, Warnerfelt 1984 وغيرهم ، وهذا البحث سوف يركز على مناقشة :-

- علي الرغم من المعرفة في حد ذاتها تعتبر ثروة ذات قيمة للمنظمة ، إلا أن كفاءة إدارة المعرفة وقيمتها يمكن العاملين من استنباط المزيد من كل الموارد المتاحة لدى أي منظمة ، كما تذهب أبعد من ذلك حين تلعب إدارة المعرفة دوراً وظيفياً داعماً وهاماً من حيث كونها آلية

للتسيق لدعم تحويل الموارد المتاحة إلى قدرات ومهارات إبداعية متميزة ومفيدة .

- تركز النظرية الاقتصادية علي قرارات تخصيص الموارد المتاحة وهذا يثير مشكلات خلافية حتى بين الاقتصاديين أنفسهم ، ففي نظرية التوازن في الاقتصاد الجزئي الحديث يتم اعتبار جميع الموارد متجانسة والمعلومات متاحة بشكل تام وموزعة ويمكن الاستفادة منها من قبل الجميع "حالة المنافسة الكاملة" كما تعتبر الأرباح عند حدها الأقصى ، كما أن نقطة توازن المنتج ترشد عملية صنع واتخاذ قرارات الإنتاج .
- ومن الواضح أن نظرية التوازن الاقتصادي العام بها خلل حيث أنها فشلت في التقدير اللازم أو المناسب لما حدث داخل المنظمات سواء من حيث تخصيص أو توزيع الموارد ، لذا ظهرت محاولات قديمة وحديثة للانفصال عن نظرية التوازن ، حيث قدم Benrose 1959 نظرية نمو المنظمة ، حيث ترى هذه النظرية أنه علي الرغم من أهمية وإرشادات أسعار الأسواق والتي تؤثر علي الموارد المتاحة ، إلا أن ما يتم داخل المنظمة هو صناعة القرارات بناء علي النشاطات التي تقوم بها المنظمة ، وكيف سيتم تنفيذ هذه الأنشطة ، وما هي الموارد اللازمة لذلك ولتحقيق الأرباح الاقتصادية والأهداف التنظيمية .

وكنتيجه لكل ذلك فإن العمليات الداخلية في المنظمة والمعرفة الجيدة والعميقة بها سيؤثر بشكل كبير علي نمو المنظمة الفضل من تأثير أسعار الأسواق والتكلفة الاقتصادية "النظرية الاقتصادية" ، ذلك لأن العمليات الداخلية في المنظمة والقرارات المتعلقة بها تكون علي درجة كبيرة من عدم التأكد وهذا

يكون مرتبطاً في جزء منه بعدم توافر المعلومات الكاملة والمعرفة الجيدة لدى صانعي القرارات .

ولذا يمكن القول بأن العمليات الداخلية في منظمة لا تتأثر فقط بالأسعار السائدة في السوق أو بالقرارات الداخلية لصانعي القرارات ولكن أيضاً بجودة المعرفة وتوافر المعلومات .

إن بعض المساهمات Benrose 1959 التي قدمت في هذا المجال اعتمدت على وجهة النظر المعتمدة على المورد RBV وليس على التفسير التقليدي للاقتصاديين فيما يتعلق بتخصيص وتوزيع الموارد المتاحة للمنظمة ، أما مساهمات الآخرين أمثال Sautet 2000 فقد تبنت فكرة دعم النظام الجديد لإدارة المعرفة ، وهذا البحث الذي بين أيدينا يركز على إدارة المعرفة والابتكار وأداء المنظمة من خلال مناقشة الموارد المتاحة وكيفية اقتنائها وتوزيعها داخل المنظمة .

وتصنف الموارد التنظيمية إلى نوعين هما :-

أ- الموارد المادية الملموسة Tangible Assets مثل الموارد المالية والتكنولوجية والمواد الخام وقطع الغيار وأسطول النقل والمباني وغيرها .

ب- الموارد غير الملموسة Intangible Assets وتسمى الموارد المعنوية وتتمثل في براءات وحقوق الاختراع أو ما يسمى بحقوق الملكية الفكرية ، سمعة وشهرة المنظمة ، رأس المال الفكري المتمثل في عقول وإبداعات العاملين ، والعلامات والأسماء التجارية والعلاقات مع العملاء وغيرهم .

إلا أن الأكثر أهمية من تصنيف الموارد هو كيفية توزيعها والاستفادة منها في دعم القدرات التنافسية للمنظمة ، ولذا فإن الموارد ليست هي المخلات فقط ولكن أيضاً الخدمات التي تقدمها هذه الموارد ، أي يمكن القول بأن الخدمات التي تنتجها الشركة لا تعتمد فقط على حجم وكمية وجودة الموارد فقط ولكن على قدرات ومهارات العاملين الذين يستخدمونها ويعظمون العائد منها ، ويشار إلى مهارات وقدرات العاملين هذه بقدرة العاملين على استيعاب المعرفة وإدراكها .

إن للمعرفة تعتبر أحد الموارد الهامة في أي منظمة ، ولكن كيفية إدراك وفهم واستخدام هذه المعرفة من قبل العاملين في المنظمة هو الأكثر خطورة وأهمية ، فالمسؤول كيف يمكن للعاملين استنباط المعرفة من كل مورد من الموارد التنظيمية المتاحة .

ولذا يمكن القول بأن إدارة المعرفة تدعم الأداء التنظيمي من خلال إبداعات وابتكارات ومهارات العاملين في المنظمة ، وفي هذا الإطار يقدم البعض إدارة المعرفة كآلية للتنسيق (Nelson & Winter 1982) حيث يرى بأن آلية التنسيق تتطلب أن تؤكد على أن الأفراد لا يجب أن يعرفون فقط أداء مهامهم بنجاح ولكن في كيفية الاستجابة وتفسير المعلومات المتاحة في المنظمة .

إن إدارة المعرفة ليست فقط آلية للتنسيق Coordinating Mechanism ، إنها مفهوم أكثر حداثة ، حيث أن كفاءة إدارة المعرفة تمكن من زيادة قدرات المنظمة على البقاء في الأجل الطويل كما أنها تدعم القدرات التنافسية الأخرى.

ويمكن تلخيص ما سبق في هذا الإطار إلى :-

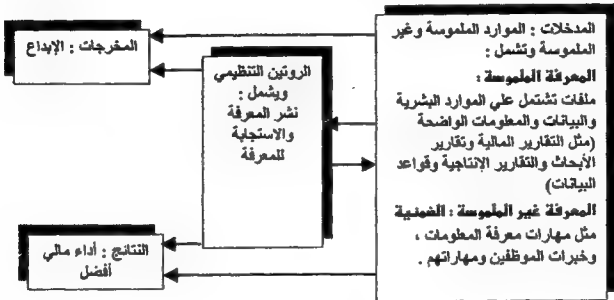
- ١- التأثير الاقتصادي علي تخصيص الموارد التنظيمية داخل المنظمة من خلال الأسعار وآليات العرض والطلب "النظرية الاقتصادية".
- ٢- تبني الرؤية المعتمدة علي المورد BRV ، أي أن القرارات تؤخذ في ضوء الموارد المتاحة من حيث الكم والجودة والتوزيع وغيرها .
- ٣- تبني مفهوم إدارة المعرفة كآلية للتنسيق والدعم التنظيمي في الأداء واتخاذ القرارات .
- ٤- تبني مفهوم إدارة المعرفة في دعم الأداء التنظيمي من خلال إبداعات ومهارات وقدرات العاملين في المنظمة مع التركيز بشكل خاص علي الموارد غير الملموسة وأيضاً رأس المال الفكري Intellectual Capital .

ويوضح هذا البحث ويناقش العنصر الرابع من خلال مختلف الجوانب البحثية التي قام بها الكاتب ، كما يستنتج ما يلي أيضاً :-

- ١- قلة الكتابات المتاحة عن إدارة المعرفة وتأثيرها علي الأداء التنظيمي .
- ٢- صعوبة وجود إطاراً نظرياً متفق عليه لإدارة المعرفة بصعب ويعقد من وضع تعريف محدد وإبراز هذا المفهوم من قبل العاملين أو الباحثين .
- ٣- صعوبة قياس تأثير إدارة المعرفة علي الأداء الكلي للمنظمة سواء كانت هذه القياسات كمية أو نوعية .
- ٤- في جميع الأحوال لإدارة المعرفة تأثير هام علي بقاء المنظمة في الأجل الطويل والحفاظ علي تميزها التنافسي .

٥- يركز البحث الذي نعرض له علي دراسة العلاقة ميدانياً بين إدارة المعرفة ، والابتكار ، وأداء المنظمة ، ويوضح الشكل التالي هذا الإطار .

شكل رقم (٥)
نموذج دراسة العلاقة بين
إدارة المعرفة - الابتكار - أداء المنظمة



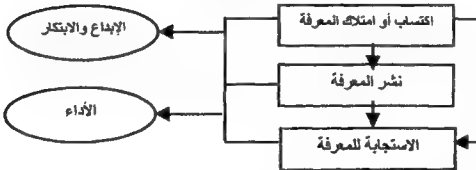
ويوضح الشكل السابق المفهوم البحثي لإدارة المعرفة من خلال منهج النظم System Approach سواء من حيث المدخلات للمعرفة الملموسة أو الظاهرة وغير الملموسة الضمنية Tacit ، وأيضاً عملية تشغيل المعرفة من خلال نشر المعرفة والاستجابة لها ثم المخرجات التي تتمثل في الإبداع والأداء المالي الجيد للمنظمة .

٦- يقوم هذا البحث علي الفروض التالية :-

- (١) الشركات التي تدير المعرفة بكفاءة من المحتمل أن تكون شركات ابتكارية وإبداعية .
 - (٢) الشركات التي تدير المعرفة بكفاءة من المحتمل أن يكون أدائها أفضل .
 - (٣) إن اقتناء المعرفة له تأثير إيجابي علي نشر المعرفة .
 - (٤) إن نشر المعرفة بشكل إيجابي يؤثر علي الاستجابة السريعة للمعرفة .
 - (٥) إن اكتساب المعرفة من المحتمل أن يؤثر بشكل إيجابي علي الاستجابة للمعرفة .
 - (٦) إن اكتساب المعرفة يؤثر بشكل إيجابي علي الإبداع والابتكار .
 - (٧) إن نشر المعرفة يؤثر بشكل إيجابي علي الإبداع والابتكار .
 - (٨) الاستجابة للمعرفة تؤثر بشكل إيجابي علي الإبداع والابتكار .
 - (٩) إن اكتساب المعرفة يؤثر بشكل إيجابي علي الأداء .
 - (١٠) إن نشر المعرفة يؤثر بشكل إيجابي علي الأداء .
 - (١١) الاستجابة للمعرفة بشكل إيجابي يؤثر علي الأداء .
 - (١٢) يؤثر الإبداع والابتكار بشكل إيجابي علي الأداء .
- ويوضح الشكل رقم (٢) العلاقات الفرضية السابقة.

الشكل رقم (٦)

نموذج القياس



٧- أهم المساهمات البحثية في المجال البحثي لإدارة المعرفة والمرتبطة بالفروض السابقة .

أ- تبين الدراسات أن الشركات الابتكارية المتقدمة في الولايات المتحدة والتي أرادت أن تضم إليها شركات أخرى كطريقة لزيادة المعرفة لديها لم يؤثر ذلك بشكل ملحوظ على قدرة الشركة على الابتكار .

ب- وجد أن الاستفادة من العلماء والخبراء ، والاتفاق المتزايد على البحوث والتطوير R & D لتطوير المنتجات الجديدة وتشجيع المناقشات العلمية ، يحسن كل ذلك من قدرة الشركة على الابتكار .

ج- يتم تبني الابتكار والإبداع في بعض الشركات المتقدمة من خلال التنسيق الوظيفي داخل المنظمة وعن طريق فرق العمل وشبكات العمل والاتصال .

د- أن الدمج بين التسويق والبحوث والتطوير R & D يؤدي إلي تطوير المنتجات الحالية والوصول إلي منتجات جديدة وذلك من خلال:

- تبني مفاهيم الجودة الشاملة .
- بناء نظم للمكافآت والحوافز .
- التركيز على التسهيلات التكنولوجية والإنتاجية .
- التركيز على المناقشات وتقديم المقترحات للتطوير والتحسين .
- الهياكل التنظيمية المدعومة .

هـ- تأثير المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة ، بإعتبار أنه أحداث وخبرات معرفية سابقة وسلوكيات وتصرفات يمكن فهمها وإدراكها من قبل العاملين في المنظمة .

و- لم تثبت الدراسات السابقة العلاقة بوضوح بين إدارة المعرفة والابتكار أو الإبداع ، إلا أن هناك مساهمات تشير إلي هذه العلاقة بشكل محدود.

ز- برى بعض الباحثفن أن كل جزء أو عنصر من المعرفة التنظيمفة يؤثر بشكل إجابفى على الابتكار والإبداع ، ومن أجل تحقيق الإبداع والابتكار فجب :

- فجميع المعلوماء والمعارف الخاصة بالمؤنراء والقوى التنظيمفة والبيئة الفف تؤنر فى الأداء التنظيمفى .
 - فجب انسفاء المعلوماء والمعارف بشكل فسمح بنشرها والاستجابة لها والاستفادة منها .
 - المنظماء الأكثر إبداعاً وابتكاراً هى الأكثر استجابة وتكيفاً مع المتغيرات البيئة المحلية والدولة .
- ح- فثبت الدراسات أن هناك علاقة طرففة بفن الإبداع والأداء .

٨- فمكن تقسفف إدارة المعرفة إلى ثلاثة عناصر وفما فلى المقاففس أو العوامل الفف فشمئها كل عنصر :-

العنصر الأول : اكتساب أو اقتناء المعرفة :-

- ١- التعرف على اتجاهاء وأراء العاملفن وتشففعهم باستمرار .
- ٢- ففوء نظام منطور لإعداد التقارير المالية .
- ٣- فوافء مركز أو إدارة للحصول على معلوماء عن الصناعة والعملاء .
- ٤- قدرة الشركة على الاستجابة للمتغيرات السوقفة .
- ٥- حجم الأفراد المتفرسفن خاصة فى المجالات الهندسفة والرياضفة والكمفة .
- ٦- العمل مع شركات وفى نطاق دولفى .
- ٧- التركيز على دراسات السوق .

العنصر الثاني: نشر المعرفة :-

- ١- سرعة نشر المعلومات عن الشركة في السوق الخارجي .
- ٢- نشر المعلومات عن الوظائف التنظيمية .
- ٣- استخدام بعض التقنيات الحديثة مثل حلقات الجودة والملاحظات ودراسة الحالات والتدريب .
- ٤- استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة .
- ٥- درجة الاعتماد علي الاتصال المكتوب لنشر المعرفة .

العنصر الثالث: الاستجابة للمعرفة :-

- ١- الاستجابة للمعرفة الخاصة بالمنافسون .
- ٢- الاستجابة للمعرفة الخاصة بالتكنولوجيا المتقدمة .
- ٣- الاستجابة للمعرفة الخاصة بالعملاء .
- ٤- المرونة والقدرة علي اغتنام الفرص بواسطة منتجات يتم تطويرها بسرعة وبكفاءة وفاعلية .
- ٥- وجود نظم تسويقية متطورة .

٩- يمكن الإشارة إلي الابتكار والإبداع المساند في منظمة ما من خلال :-

- تقديم منتجات عالية الجودة علي المستوى الدولي .
- الوصول إلي منتجات جديدة .
- إضافة خطوط إنتاج .
- التحسين المستمر لخطوط الإنتاج الحالية .
- تخفيض تكلفة المنتجات الحالية .
- التغيير من أجل التحديث والتحسين .

١٠- مقاييس الأداء يمكن أن تتم من خلال :-

أ- مقاييس الأداء التنافسي من خلال :

- المقارنة بمعدلات الصناعة السائدة "الربحية" .
- المقارنة بمعدلات الصناعة السائدة "النصيب الموقى" .
- المقارنة بمعدلات الصناعة السائدة "النمو والتطور" .

ب- مقاييس الأداء الداخلي :

- تطور الأداء مقارنة بالعام الماضي .
- تطور الأداء مقارنة بالخمس سنوات الماضية .
- تحقيق الأهداف في خلال السنة الماضية .
- تحقيق الأهداف في خلال الخمس سنوات الماضية .

ثالثاً : أهم النتائج البحثية :-

توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية وحساب معامل الارتباط بين كل من إدارة المعرفة ، الإبداع ، والأداء المالي للمنظمة إلى مجموعة من النتائج أهمها :-

- ١- الشركات التي يكون لديها قدرة وكفاءة علي إدارة المعرفة تتوافر لديها القدرات الإبداعية والابتكارية ، وقد تكون هناك شركات متميزة في إدارة المعرفة ولديها قدرة علي تطوير المنتجات إلا أن القدرات الإبداعية للمديرين والعاملين قد تكون محدودة . ولذا يجب تطوير سلوكيات وممارسات إدارة المعرفة وتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين والإدارة العليا بالمنظمة .
- ٢- يفضل التركيز في إدارة المعرفة علي الابتكارات والإبداعات التدرجية والمتدرجة والمتطورة مع تطور ونمو المنظمة والعاملين فيها .

- ٣- قد تكون الموارد المتاحة لدى المنظمة أكثر تأثيراً في مجال النمو والتطور والأداء التنظيمي من مهارات إدارة المعرفة والابتكار .
- ٤- العلاقة بين إدارة المعرفة ومقاييس الأداء التنافسي علاقة إيجابية ولكنها محدودة ، كما أن العلاقة بين إدارة المعرفة ومقاييس الأداء الداخلي في المنظمة ليست إيجابية .
- ٥- إن إدارة المعرفة ليست المتغير الوحيد الذي يؤثر على أداء المنظمة فربما تؤثر المتغيرات البيئية والتنافسية بشكل أفضل .
- ٦- إن اكتساب أو إقتناء المعرفة يؤثر بشكل إيجابي على نشر المعرفة وهذا بدوره يؤثر إيجابياً على الاستجابة للمعرفة .
- ٧- الشركات التي لديها العناصر الثلاث لإدارة المعرفة "الاقتناء - النشر - الاستجابة" يكون لديها إبداعات وابتكارات أفضل .
- ٨- ليست هناك علاقة واضحة بين الإبداع أو الابتكار وأداء المنظمة كما تقول الدراسات السابقة وهذه للدراسة ، ربما يكون ذلك راجعاً إلى عدم فهم وإدراك أبعاد الابتكار وأيضاً تدخل العوامل التنظيمية والبيئية معاً نحو التأثير في الأداء التنظيمي أو التنافسي للمنظمة .
- ٩- للمعرفة تعتبر أحد الموارد الملموسة وغير الملموسة في المنظمة .
- ١٠- إدارة المعرفة تدعم اتخاذ القرارات الرشيدة عن الموارد المتاحة لدى المنظمة .
- ١١- القدرة على إدارة المعرفة بكفاءة يعطي المنظمة قوة دفع وتمكنها من تحقيق الأهداف التنظيمية خاصة الأداء المالي .
- ١٢- إدارة المعرفة تساهم في خلق الإبداع والابتكار والذي يساهم بدوره في خلق المعرفة وإثرائها .

ثالثاً : دراسة Deborah Dorsett 2006 (*)

- ١- عنوان الدراسة : أربعة مناهج للتعلم لزيادة إنتاجية العاملين .
- ٢- ملخص الدراسة : ويتضمن :

أ- **المهدف من الدراسة ..** هو بحث أصحاب العمل علي فهم العوائد والمزايا المتوقعة من نماذج تطيل التعلم ، فمن خلال دراسة الطريقة التي يتعلم وينسجم بها العامل في أداء عمله ومهامه فإن ذلك يؤدي إلي زيادة إنتاجية وكفاءة العاملين بمعدلات أسرع وافضل .

ب- **تصميم ومنهجية الدراسة ..** يعتمد الإطار النظري لهذا البحث علي مناهج التعلم لمختلف الأفراد ، وذلك من خلال استخدام أمثلة متعددة من ورش وبيئات العمل والتي تدعم المبادئ التي تم تحديدها في هذا المقال أو البحث .

ج- **النتائج ..** إن الشركات التي تتبنى المناهج الأربعة التالي ذكرها يكون من السهل والأسرع تدريب العاملين فيها وأيضاً تقييم أداء المهام المحددة لكل عامل ، فالأفراد يتركون ورش العمل بفهم أكبر وإدراك أكبر لمهارات كل عامل ودرجة ارتباطها بالعاملين الآخرين .

د- **التطبيقات العملية ..** يحتاج أصحاب الأعمال إلي تعديل نماذجهم التعليمية والتدريبية والتي تعتمد علي أخذ الاحتياجات الفردية للمتعلمين .

(*) Deborah Dorsett, Four learning Approaches Enhancing Employee Productivity, Journal of Knowledge Management , V.7 , N.1, PP. 273-277 , 2006.

٤- القيمة البحثية "العدائية" - كشف هذا المقال عن أن لكل موظف أو فرد طريقته الخاصة في التعلم ، وهذا يعتبر مفيداً لأي شركة أو معلم.

٣- مقدمة البحث :

يؤكد Webb Edwards رئيس شركة Wells Fargo Service Co. على أهمية التعلم بقوله "عندما يكون العاملون لدينا في الوظيفة المناسبة فإنهم يستهلكون الوقت المناسب في إنجاز الأشياء المناسبة ، ويكون شعورهم طيباً نحو مساهماتهم ، ويستخدمون كامل مهاراتهم بكفاءة ، ويتعلمون بطريقة أفضل ، إنهم يفعلون الأشياء المناسبة أو الصحيحة للمنظمة والعمل أيضاً".

وتعتمد شركة Well على تدريب موظفيها باعتبار أنه حجر الزاوية لزيادة إنتاجية قوة العمل وزيادة قوة المنافسة في البيئة التسويقية ، وتتبنى الشركة إستراتيجية فعالة لرأس المال البشري وتتناغم هذه الإستراتيجية مع الإستراتيجية الاقتصادية ، والشركة تتاضل أيضاً نحو التحسين المستمر للأداء وأيضاً تحقيق الأداء والأهداف المطلوبة . وهناك تأكيد على ربط أداء العاملين بالالتزام التنظيمي من قبل إدارة الشركة نحو زيادة المعرفة وتعزيز للمهارات الإبداعية والابتكارية للعاملين في هذه الشركة .

ولذا يمكن القول :-

- أ- يعتبر بناء ونشر برامج التدريب الفعالة أمراً هاماً في تعلم العاملين .
- ب- بالرغم من وجود برامج تدريب تركز على المحتويات فقط ، لكن التركيز يجب أن يكون حول كيف يتعلم الأفراد ، وليس التركيز على شكل التدريب أو التوجيه .

- ج- فالمدرسين والمشرفين والقادة وأخصائي التدريب والمتخصصين لا يدركون أهمية التعليم من زاوية التعلم وكيفية .
- د- إن هذه الظاهرة قد تؤدي إلى منهج للتدريب يعتمد على الصواب والخطأ
- Hit and Miss Training Approach والذي يركز فقط على التكلفة ، الوقت ، الأموال ، الإحباط ، الأخطاء والعوائد .
- هـ- باختصار فإن المنهج السابق لا يقود إلى تعزيز أو تعظيم مستويات الأداء لدى العاملين أو المنظمة ككل وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف الجوهرية للمنظمة .

٤- مناهج التعلم الشخصية :-

إن لكل شخص طريقة مختلفة في التعلم ، فإذا قام صاحب العمل بأخذ الوقت الكافي لدراسة كيف يتعلم العاملون لديه ويكتسبون المعلومات والمهارات اللازمة ، فسوف يترتب على ذلك خلق أو إيجاد البيئة المناسبة لنقل المعرفة بالطريقة التي يفضلها كل شخص في المنظمة ، ولكي يتم إنجاز وتحقيق هذا الهدف فمن المهم أن نحدد ونفهم ونطبق أربعة مناهج عامة للتعلم وهي :-

أولاً: المنهج التجريبي / الامائي / Experimenting / doing :-

يرغب الأفراد في استخدام هذا المنهج ككتكتيك عام في الحالات العادية ، وأيضاً عندما يحاولون أداء مهامهم ثم ينتظرون ماذا يحدث بعد أداء هذه المهام، أنهم يستخدمون منهج التجربة والخطأ Trial & Error أنهم يتعلمون من خلال أداء المهام والممارسات ومن خلال وضع أيديهم على بعض الأشياء ويحاولون إنجازها بأنفسهم ، وسواء كانوا يعملون أولاً يعملون فهم يتعلمون باستمرار ،

فيرغب كل منهم في معرفة ماذا يمكن أن أفعله لنفسي ؟ وكيف أستطيع أن أفعل ذلك ؟ أي ماذا وكيف أفعل ؟ ؟ What & How

ثانياً : منهج الملاحظة / المشاركة Observing / Participating :-

ويستعلم الأفراد هنا من خلال رؤية كيفية أداء الآخرين للأشياء أو المهام وبعدها يحاولون تقليديهم ، يدونون الملاحظات ويحاولون لمضاغفة وتكرار المعرفة أو المهارة حتى يكتسبونها عن جدارة واستحقاق ، وهؤلاء تكون لديهم قدرة خاصة علي تحديد ما لا يعرفون ، ومهما يكن الأمر يحاولون للمعرفة واكتساب للفوائد من خلال الدعم أو التعزيز الإيجابي لانفسهم نحو التعلم ، هم يرغبون في معرفة إجابات الأسئلة التي تبدأ بـ من أو ماذا يفعل الآخرون ؟ Who or What else ?

ثالثاً : منهج التفكير / الاستشاري Inquiring / Consulting :-

الأفراد في ظل هذا النوع من نمط الشخصية يكون لديهم حاجة قوية نحو فهم واستخدام عملية التفكير Thought Process والتي تعتمد علي منهج "إذا - حينئذ" If - Then " فهؤلاء لديهم القدرة علي إدراك والتنبؤ بالعوائد المحتملة من الاختيارات المتاحة أمامهم ، وهم يقيمون مختلف السيناريوهات والبدائل ويتحدثون مع بعضهم ليرى كيف يفكرون وينظرون للبدائل وقيم التغذية المرتدة ، هم في حاجة لمعرفة البيئة أو المحيط الذي توجد فيه المهام وهم في حاجة إلي معرفة الأسباب وراء ما يحتاجون فعله ورسم صورة كبيرة عن مختلف الموضوعات أمامهم ، هم يرغبون في إجابة الأسئلة التي تبدأ بـ لماذا ؟ ما إذا ؟ ؟ Why ? & What if ?

وابعاً : المنهج التحليلي / النموذجي Analyzing / Patterning :-

الأفراد في إطار هذا النمط يكون أدائهم الوظيفي جيداً عندما تكون الأشياء أو المهام محددة بوضوح والنمط المطلوب واضح وجلي بالنسبة لهم ، يحتاج هؤلاء الأفراد إلي تخفيض درجة المخاطرة وإنجاز المهام أو الأهداف خطوة خطوة Step - By - Step وبعملية تتابعيه لتحقيق المهام المطلوبة ، يحتاجون إلي مناهج مستتدية يرجعون إليها وقت الحاجة "القوانين واللوائح وغيرها" وهم يدعمون طرق وإجراءات العمل ، يحاولون التخلص من العيوب أو الغموض هم يقصدون الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ بـ كيف ؟ وبكم ؟ How and How Much ؟

ومما سبق يمكن التأكيد علي أنه لا يوجد نموذج مفضل عن النماذج الأخرى ، وقد يستخدم العامل أو الشخص أكثر من نموذج واحد للتعلم رغم ميوله إلي بنني نموذج أساسي يتفق مع شخصيته وإدراكاته تجاه التعلم .

٥- مناهج أخرى للتعلم : الاختيار المبني علي المواهب الطبيعية

ويرى بعض الممارسين للأداء في البيئة العملية (Bygie Quigg) أنهم لا يعرفون سوى كيف ينفعون الأفراد نحو العمل بكفاءة ، وأيضاً يعرفون كيف يساهمون في سرعة تقدم وتعلم الأفراد وذلك من خلال التركيز علي المواهب الطبيعية Natural Talents لموظفيهم ، والذي يتم من خلال تقييم العاملين وتحديد طرق التعلم التي تناسبهم ، فالموظفين يمكنهم كفاءة استخدام الوقت والأموال ، فهم يستخدمون وقتاً أقل في أداء المهام بكفاءة كما أنهم أقل إحباطاً ، ويرى هؤلاء الممارسين أن نظم التكريب في المنظمة ليست نظم أو مناهج مرضية لتعلم الأفراد ، وتبين أن فرق العمل ذات العدد القليل تميل إلي منهج أو نمط للتجربة / الفعل ، بينما الأغلبية تميل إلي المناهج الثلاثة الأخرى .

وترى Miss Ouigg^(٩) أنها تختار العاملين للعمل في مؤسستها بناء على مواهبهم الطبيعية ، كما أنهم ، أي العاملين - لديهم القدرة على تقييم مدى استخدام مواهبهم في أداء مهامهم بنجاح ، وهذا يميل إلى منهج التحليل / النموذجي والذي يتم الاعتماد فيه على أداء مهام تحتاج إلى تفاصيل ومستندات نظامية ، وكل موظف يعرف المنهج المفضل له في التعلم وأيضاً يدرك مناهج الآخرين العاملين معه في فريق العمل ، وأيضاً يعرف قدراته الخاصة أو الفريدة ، ولذا أصبح فريق العمل لدى المؤسسة التي تديرها Ouigg فريقاً متماسكاً .

ويفضل استخدام مناهج التعلم التي تساعد العاملين على فهم المواهب الطبيعية في شخص كل منهم والتي أما تساعده أو تصطدم مع الاتصال الفعال في بيئة العمل ، أنها ترتبط خاصة بما يرغب في معرفته كل شخص لكي يكون آمناً وواثقاً في المعلومات التي يحصل عليها ويتحرك إلى الأمام من خلالها ، وهذا يعني في المنظمات أن التعلم تزداد قيمته في إطار نظم الاتصالات الفعالة ، وهذا يدعم العمل برضا وتعاون كامل مع أعضاء الفريق أو جماعة العمل .

٦- أدوات التقييم التي تعزز التعلم :-

هناك أدوات معينة متاحة أمام صاحب العمل لتحسين طرق التدريب ، وتحسين الإنتاجية وإيجاد بيئة العمل المناسبة كبناء فرق للعمل ، ومن خلال مناهج التعلم والشخصية يمكن دعم مختلف الشركات في مجال التعلم ، لأن

^(٩) Bygie Auigg, Director of Performance Improvement at Wachovia securities in Charlotte, North Carolina.

- لذلك تأثير علي الإنتاجية وهناك جوانب كثيرة يمكن استخدامها عند تقييم واختيار الأدوات التي تدعم التعلم ، فيجب أن يتوفر في هذه الأدوات ما يلي :
- أ- سهولة الاستخدام ، فإذا كانت أداة تقييم التعلم ليست سهلة من حيث الاستخدام أو الإدارة فربما يكون من الصعب القيام بالتقييم الدقيق للتعلم .
- ب- سرعة التنفيذ حيث أن التقييم المثالي يأخذ في العادة من ١٥ - ٢٠ دقيقة ، فإذا زاد عن ذلك فقد يفقد الأفراد اهتمامهم بالتقييم .
- ج- أن تخلو من المبالغة أو عدم الوضوح : نحتاج النتائج أن تكون مفهومة لكل شخص ويجب عرضها بطريقة منطقية وموضوعية وأن تخلو من التهديد والوعيد .
- د- يمكن عرضها بيانياً : إن عرض نتائج الأداء لتقييم التعلم بيانياً وبوضوح يسهل فهم وتطبيق هذه الأدوات في المواقف العملية .
- هـ- يمكن استخدامها مع أدوات أخرى : إن الأداة الجيدة للتعلم يمكن تطبيقها مع أدوات أخرى وأنشطة تنظيمية أخرى .

وبسبب أن لكل شخص منهجه الخاص في التعلم ، فيجب علي المنظمة فهم القدرات وأنماط التعلم لكل شخص ، ومن المفضل إمداد الأفراد بالمعلومات اللازمة لأداء وظائفهم بما يمكنهم من النجاح الوظيفي في الأجل الطويل ، ولذا يقول Webb Edwards أننا نستخدم أدوات التعلم التي تساعدنا جميعاً وتتيح احتياجاتنا ، إنها تمكننا من النظر إلي نوع العاملين الذين يرغبون في العمل معاً كفريق عمل متماسك Cohesive Team ، ويكون لديهم مقدرة أفضل من العاملين لدى المنظمات المنافسة لنا ، نحن نرغب في أفراد من مختلف الثقافات أو الخلفيات المعرفية .

ومن خلال تحديد نموذج التعلم الخاص بكل فرد ، يمكن للمنظمة تخفيض الوقت اللازم لاختيار عاملين جدد لأداء وظائف محددة ، كما يمكنها زيادة كفاءة كل الموظفين ، كما أن رضا العاملين يزداد ويرتبط العامل بالمنظمة طويلاً وأيضاً سرعة تحقيق الأهداف الجوهرية .

٧- التنبؤ بالنجاح Predicting Success :-

تقول Sara S. Fawcett ^(١) أننا أرغب أن نحصل علي مدخلاتي من المديرين والمشرفين الذين يطبقون هذه السياسات (إعادة كتابة أسماء العاملين في كتيب محدد وهذا في حد ذاته أمراً مملاً tedious ، الاعتماد علي سياسة العمل المعتمد علي التفاصيل) بكفاءة ، وأحاول الحصول علي الأفراد الذين لهم شخصية محددة والتي توضح أنهم يهتمون بالعمل التفصيلي ، إن اختياري للعاملين يتم علي أساس أداء المهام المرتبطة بمنهج التعلم لكل شخص وأيضاً السمات الشخصية لكل فرد ، وهذا يدعم قدرات فرق العلم نحو النجاح ، إنني اختار صفوة الأفراد الذين لديهم مهارات عالية والذين يرغبون في النمو والازدهار في بيئة العمل .

٨- اختلاف التقييم في مناهج التعلم :-

لكي يتم توفير مختلف مناهج تقييم التعلم فإن علي صاحب العمل أو المديرين في المنظمة معرفة منهج تعلم كل موظف ، وهذا يتم من خلال المعرفة القوية لشخصية كل فرد ، وهذا التقييم قد لا يغطي مختلف جوانب

^(١) Sara S. Fawcett, Vice President of H R. at Edens and Avant. One of the nation's Premier retail real estate Companies, Headquartered in Columbia . SC .

الشخصية مثل الجانب العقلي والجانب الاجتماعي والجانب الطبيعي المرتبط بالموهبة ، وهذه الجوانب كما يلي :

أ- الجانب العقلي في الشخصية ، يكشف للنمط المفضل لدى الشخص في أداء الوظيفة أو الدور المطلوب منه والأنشطة الذي يختارها الشخص بحرية تامة ويفضلها ، فعندما يرغب أي شخص ويسعد بأداء عمله فهذا يشير ويعرض قوة الشخصية الإيجابية ، وهذه الشخصية تتميز بالمزاج المعتدل والبعيد عن الضغوط ويصبح للفرد خبيراً ذاتياً أو كمفكر ومبدع ذاتي .

ب- السبب الاجتماعي في الشخصية ، ويتم الوصول إليه من خلال استجابة الشخص لجوانب السلطة ، وتتميز الشخصية بالتعلم من خلال التعاون مع الآخرين ، إن هذا يكشف عن التوقعات الذاتية للموظف وللآخرين وكيف يتوقع الشخص أن يتعامل متطوعاً أو اختياريّاً لدعم وجمع المعلومات فماذا يتوقع الأفراد من صاحب العمل ؟ وكيف يساعدهم من خلال إدارته لهم ؟ هل يتوقع للموظف أن يكون لاعباً أساسياً في فريق العمل .

ج- السبب المرتبط بالمقدرة والموهبة أو التميز الطبيعي ، حيث يشير إلي ما يحتاج إلي فعله الشخصي ، فهذا الجانب ينظر إلي الحاجات التي تبقى علي الفرد وأيضاً القوة الدافعة له ، وإذا تم تحديد حاجات الأفراد فيصبحون أكثر ثقة بالنفس وأكثر حيوية ونشاطاً وهذه الحاجات تدعم قدرات الفرد في العمل يومياً ، إنها تقدم أساس معرفة لماذا يقوم الشخص بفعل وأداء ما يؤديه .

٩- أنماط التعلم تظهر تقييم القدرات والمواهب الطبيعية :-

أي منهج شخصي للتعلم يظهر أو يكشف الجانب الموهبي عند تقييم الشخصية ، إن نتيجة الاستقصاء الموجه لكل من الموظفين وأصحاب الأعمال تبين أن مناهج التعلم التي تم وصفها لا تظهر أي دلالة صريحة أو ضمنية سلبية نحو أي نموذج من نماذج التعلم و برسم أو وصف سلوكيات التعلم بيانياً أو موضوعياً توفر فكرة جيدة لدى المدربين أو أصحاب الأعمال عن كيفية عرض المعلومات والمواد التدريبية لللازم لتعليم الموظفين ، ويمكن أيضاً التخلص من المعوقات أو العقبات التي تقف في الطريق من خلال المناهج المختلفة للتعلم ، وبهذه الطريقة فكل من الإدارة والموظف يتوجهون نحو تحقيق النتائج .

١٠- إيجاد الفهم اللازم لزيادة الإنتاجية :-

لقد استخدمت Nancy Rubin نموذج لتحليل التعلم في ورشة عمل أعدت خصيصاً لتخفيض الصراعات ، وقد لاحظت أنه توجد فجوات كثيرة بين الأفراد ، وذلك بسبب أنماطهم الشخصية المختلفة عن زملائهم ، وتضيف روبين بأنه يوجد قصور أو نقص حقيقي نحو فهم لماذا يفضل أحد الأفراد طريقة معينة في موقف ما ، أي النمط الشخصي الفردي ، وقد أكدت روبين بأنه حينما يكون هناك صراع Conflict فإن العاملين يستخدمون أو يجدون مهارات جديدة لديهم لحل المشكلات ، أي أنه في حالة وجود الصراعات تزداد قدرة الأفراد على التصرف وإيجاد الحلول وتعلم معالجتها ولكل فرد منهجه وأسلوبه في ذلك ، وقد قررت روبين أن هناك وحدات أو مجموعات تعمل معاً بكفاءة أكبر عندما يقل حجم الصراع وتكون الإنتاجية أكبر .

إنه من الأهمية التوجه إلى أن التعلم يرتبط بالانفعالات والإيماءات ، إن نموذج تحليل التعلم يقدم طريقة لا تغطي الحاجات المختفية وغير الظاهرة لدى الأفراد والتي من المفروض إدراكها "المواطف - الانفعالات - المشاعر - الإيماءات" وبمجرد ما يكون إدراك الشخص قوياً فسوف يكون قادراً على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية ، وبالتالي تزداد درجة الرضا الوظيفي لديه.

وبجعل عملية تقييم الموظفين تتم من خلالهم فإنهم سوف يعرفون كيفية التعلم والمعلومات اللازمة ، إنهم يفهمون ما هي حاجاتهم لكي يختارون المنهج الملائم لمهمة تعلم وتوجيه أنفسهم نحو المواقع الوظيفية الجديدة أو المتقدمة في المنظمة ، وأيضاً يمكن لأصحاب الأعمال تصميم هياكل ونظم المعرفة من أجل العاملين وحاجاتهم ، وتزداد في هذا المناخ درجة توجه العاملين نحو تحمل المسؤولية تجاه تعلمهم .

١١- مزايا توافق أنماط الإدارة مع مناهج التعلم :-

أن تكيف أساليب التدريب مع المناهج الأربعة للتعلم والسابق الإشارة إليها ، وحاجة ذلك إلى مزيد من الوقت والأموال قد فشل في تحقيق التعلم الحقيقي أو الفعال ، وما حدث هو العكس ، لأن التعلم تم تنظيمية وهيكلته نحو الاتجاه الفردي السريع للتعلم ، إن الوقت والمجهود المستهلك في إعداد المشاركين لأداء المهام انخفض وأصيب الموظفون بالإحباط ، وبالتالي فإن أصحاب العمل الذين يستخدمون تكنولوجيا سريعة من أجل التشغيل أو التوظيف الحديث زادت لديهم إنتاجية أعضاء فرق العمل .

وفي إطار أن لكل فرد منهجة في التعلم ، وهذا المنهج يرتبط بحاجات الفرد فإذا تم إشباع ومقابلة هذه الحاجات فإن التعلم سوف يكون سريعاً وسهلاً ، وعندما لا يتم مقابلة حاجات الفرد فإن التعلم سوف يكون بطيئاً أو ثقيلاً ومرهقاً Cumbersome ، وهذا بدوره يكون له تأثير سلبي على أداء الوظيفة ، وعلى الجانب الآخر ، فإن جودة التدريب والتي تأخذ في الاعتبار مناهج تعلم المشاركين سوف تخفض معدل دوران التوظيف وتساعد في جذب واستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة .

وبالإضافة إلى ما سبق ، فإن إحدى الفوائد الهامة لتكيف وتوافق أنماط التعلم "التدريب" مع مناهج التعلم هما زيادة ودعم الثقة لدى العاملين ، واستخدام أي منهج والذي يختلف عن نمط المتدربين يضعف من التقدير الذاتي ويخفض من ثقة المتدرب في قدراته ، فالموظفين يعرفون ما هي حاجاتهم للتعلم عند مستوى المهارات والقدرات الطبيعية لهم ، ولكن غالباً ما لا يكونون قادرين على صياغة هذه الحاجات بدقة أو التعبير عنها بوضوح ، والموظف المسلح أو المزود بالمعلومات عن حاجاته التعليمية سوف يكون لديه الدور الإيجابي للتعلم ، وعندما نستخدم نموذج تحليل التعلم Learning Analysis Model لتدريب الموظفين . سوف يكون هناك تأثير إيجابي على الفريق ككل أو القسم أو الفصل الدراسي ، ولذا يدرك العاملون نقاط القوة والضعف لدى بعضهم البعض ويعملون معاً بكفاءة أكثر مع إدراك عميق لكل المناهج الفردية للآخرين .

١٢- العمل الذكي Work Smarter :-

إن استخدام أدوات تحليل التعلم والشخصية يقود إلى مواقف إيجابية كثيرة وإلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في البيئة السوقية ، وهذا يسمح أيضاً بالعمل الذكي من خلال حماية الأموال وتخفيض معدلات دوران العمل مع تعظيم

قدرات الموارد البشرية للمنظمة ، يقول Joe Edens "Chairman Of Edens and Avant" أن شركتنا حققت نمواً في قيمة الأصول من ٣٠٠ مليون دولار إلى ٢,٢ بليون دولار وذلك بفضل قيمة العاملين في الشركة ، وبعد ربع قرن من الخبرة في استخدام أداة تحليل الشخصية Personality Analysis Tool نحن نستطيع أن نقول بكل تأكيد أن استخدامنا لهذه الأداة هو أحد استثماراتنا المفضلة.

إن الاستثمارات التي تدفع في مقابل التعلم هي الاستثمارات الصحيحة حيث زيادة قدرة الأفراد علي المعرفة تزيد من أصول Assets الشركة ، فالشركات التي تعيد التفكير وتتوافق مع نماذج التدريب لديها لكي تأخذ في حساباتها كيف يتعلم الأفراد للخبرات الجوهرية والتي تحقق العوائد المربحة لأصحاب العمل والعاملين أيضاً والعلماء والعاملين في الخطوط التشغيلية ، وهذه استراتيجية مربحة إقتصادياً يمكن أن نطلق عليها استخدام مناهج تعليمية أو تدريجية متنوعة في مناهج التعلم Teaching Model Variations in Learning Approaches فمفهوم التعليم يعني كيفية استخدام برامج جاهزة جديدة مثلاً ، مثال في هذه الحالة هو عن كيف للمدرب أن يتكيف بالطريقة التي تعرض المعلومات للأفراد الذين يختلفون في مناهج التعلم ، فمثلاً في المنهج التجريبي أو الإدراكي ، فالفرد في هذا المنهج يحتاج إلي شرح مختصر عما يجب فعله ، ويجب أن يكون الهدف من العمل واضحاً لكي يقوم به ويأخذ الوقت المناسب لذلك ، يجب توفير كل المواد والتجهيزات التدريبية أو التعليمية ، والمتكرب يقوم باستخدام التجربة والخطأ في أداء عمله في البرنامج قصير الأجل ، والعمل يجب أن يكون دقيقاً ، والتغذية المرتدة الحالية يجب أن نتاح للجميع مع الإجابة عن جميع استفسارات المتدربين ، وهذه العملية تستمر حتى

يستطيع المتكرب Trainee أن يفعل وظيفته بنجاح ، كما أن بعض الأشخاص في ظل هذا المنهج سوف يختار الموارد التي يحتاجها حتى يتمكن من إنجاز عمله .

أما في منهج الملاحظة أو المشاركة :-

فالفرد الذي يتعلم من خلال منهج المشاركة أو الملاحظة يحتاج إلى رؤية شاملة للعملية ، إنه ينتظر حتى يقوم شخص خبير باستخدام الوقت ويرى ويناقش الخيارات المتاحة عن كيفية العمل في هذا البرنامج ، حينئذ فإن المتكرب يحتاج إلى فرصة لكي يستخدم الوقت ويرى من خلال ملاحظة الآخرين ، ويناقش في كيفية العمل ، وهو يستقبل التغذية المرتدة الإيجابية عن العمل الصحيح ولكي يتعلم عليه الاستمرار في عملية التحسين المستمر .

وفي منهج الاستعلام والاستشارة : فإن الشخص الذي يتعلم في إطار هذا المنهج يحتاج إلى تجميع كل المعلومات عن تكنولوجيا السوفت وير أي البرامج الجاهزة ، لماذا للتكنولوجيا الجديدة زاد استخدامها . وكيف يستفيد من البرنامج. فهو في الماضي والحاضر والمستقبل يستخدم المعلومات والخلفية المعرفية لديه. وبعد فهم محيط أو بيئة أداء المهمة فإن المتكرب سوف يبدأ في استخدام برنامج جديد كما يتوقع تغذية مرتدة تفصيلية .

وفي المنهج التحليل النموذجي : فالفرد الذي يتعلم من خلال هذا المنهج ، يحتاج صاحب العمل إلى التحديد الدقيق لكيفية أداء المهمة والمعلومات التي يستقبلها تكون جيدة إذا عرضت بشكل منظم ومنطقي ، هذا الفرد يقوم بعد ذلك بتنظيم موارده أو موارده من خلال منهج أو طريقة خطوة - خطوة ، ومن البداية يتوافر لديه الاهتمام والإدراك الكامل ، وبعد إتمام بعض المهام في البرامج الجاهزة الجديدة ، يحتاج إلى تغذية مرتدة عن ما هو الصواب أو الخطأ الذي قام به.

الخلاصة والتحليل :

يمكن القول بأن هذه الدراسة قدمت مساهمات عديدة في مجال التعلم الفردي والذي تتبناه منظمات الأعمال أو بعض منها ومن أهم النقاط التي يمكن أن نركز عليها ما يلي : -

١ - أن مسؤولية التعلم مسئولية مشتركة بين كل من صاحب العمل " المنظمة " وبين العاملين في المنظمة .

٢ - هناك أربعة مناهج للتعلم ترتبط بشخصية كل عامل أو كل فرد هي :

- المنهج الأول : التجريبي / الأدلي .
- المنهج الثاني : الملاحظة / المشاركة .
- المنهج الثالث : النقصي / الاستشاري .
- المنهج الرابع : التحليلي / النمونجي .

٣ - كل فرد له طريقته أو نمطه الخاص في التعلم والذي يختلف عن الآخرين ، ولذلك فإن القائمين على تعلم أو تدريب العاملين في المنظمة عليهم كيفية دمج الأفراد معاً نحو التعلم واستفادة كل منهم من مناهج وأنماط الآخرين في التعلم .

٤ - تجتهد بعض الشركات في استحداث أنماط جديدة للتعلم مثل اختيار العاملين المبني على المواهب والقدرات الطبيعية ، حيث يتم التركيز على هذه المواهب الفريزية لدعم عملية التعلم لدى الأفراد .

٥ - يجب أن تتصف الأدوات التي تستخدمها المنظمة في تقييم تعلم العاملين فيها بالسهولة والوضوح والموضوعية وإمكانية العرض البياني مع إمكانية استخدامها ودمجها مع أدوات أخرى للتقييم .

٦- يجب أن يظهر ويركز تقييم التعلم علي مختلف جوانب الشخصية
مثل:-

أ- الجوانب العقلية والفكرية .

ب- الجوانب الاجتماعية .

ج- الجوانب المرتبطة بالموهب والقدرات الطبيعية .

٧- يسمح نمط التعلم الذي يستخدمه شخص ما بالكشف عن المواهب
والقدرات الطبيعية لدى هذا الشخص .

٨- إن رؤية الإدارة العليا أو أصحاب الأعمال في المنظمة لأهمية وكيفية
استخدام الأنماط الفكرية للتعلم من قبل الأفراد ، وإعادة التوافق
التعليمي معها أو التدريبي يؤدي إلي زيادة الإنتاجية وتخفيض معدلات
الدوران وتحقيق التميز التنافسي وزيادة الولاء والرضا التنظيمي لدى
العاملين والعلاء ، ويشير الباحث إلي عمل ذلك بمفهوم "العمل الذكي"
Work Smarter .

٩- الاستثمارات الصحيحة والفعالة هي التي تتم في تنمية العاملين
ومهاراتهم وقدراتهم خاصة في مجال التعليم أو التدريب أو التطوير
... الخ .

١٠- مجالات التعلم لا نهائية نظراً لأنها ترتبط بشخصية كل فرد ، ودرجة
إبداع ومهارة كل منظمة تختلف في الاعتماد علي مناهج أو طرق
معروفة في التعلم أو قدرتها علي التكيف والتوافق مع مناهج جديدة
للتعلم تستحدثها في ضوء المهارات الإبداعية والابتكارية لكل من :
صاحب العمل - المديرين - المشرفين - العاملين - المنافسين -
المتخصصين في التعلم والتدريب وتنمية وتطوير الموارد البشرية .

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

السؤال الأول : المطلوب دراسة وتحليل للثلاثة دراسات السابق عرضها في هذا الفصل وكتابة تقرير علمي عن كل دراسة يتضمن :

- ١- مفهوم وأهمية وأهداف الدراسة .
- ٢- أهم عناصر ومكونات الدراسة .
- ٣- أهم النتائج المستخلصة من كل دراسة .

السؤال الثاني : عرف كل مفهوم من المفاهيم التالية :-

- الشركات متعددة الجنسيات
- إدارة المعرفة
- التنقذ المعرفي الدولي
- إدارة الموارد البشرية
- النموذج المصدر للمعرفة
- التنقذ المعرفي المتبادل
- النموذج المتوافق للمعرفة
- اكتساب المعرفة
- النموذج المفتوح للمعرفة
- نشر المعرفة

السؤال الثالث : عرف كل مصطلح من المصطلحات التالية :-

- Affiliated Companies.
- Role of Integrated Player .
- Role of Implementer .
- Role of Local Innovator .
- Knowledge Flows .
- Explicit Knowledge .
- Tacit Knowledge .

السؤال الرابع : ما هي أهم الإرشادات التي تقدمها نظرية التوازن الاقتصادي ، وما هو الفرق بينها وبين نظرية نمو المنظمة ؟

السؤال الخامس : أذكر معني كل مفهوم من المفاهيم التالية :-

- الموارد الملموسة .
- الموارد غير الملموسة .
- الرؤية المعتمدة علي المورد .
- رأس المال الفكري .
- الإبداع أو الابتكار .
- الاستجابة للمعرفة .
- نظم المعلومات .
- المناخ التنظيمي .

السؤال السادس : حدد ما تعنيه المصطلحات التالية :-

- Intellectual Capital .
- Tangible Assets .
- Coordinating Mechanism .
- Resource – Based View “RBV” .
- Intangible Assets .
- Knowledge Acquisition .
- Knowledge Dissemination .
- Responsiveness to Knowledge .

السؤال السابع : كيف يمكن قياس العلاقة بين إدارة المعرفة ، الإبداع ، الأداء المالي لأي منظمة ؟ .

السؤال الثامن : أذكر مع التعريف المختصر المناهج الشخصية في التعلم ؟
وبين كيف يمكن للإدارة العليا الاستفادة من هذه المناهج في التعلم التنظيمي وتحقيق التميز التنافسي ؟

السؤال التاسع : عرف كل مفهوم من المفاهيم التالية :-

- المنهج التجريبي في التعلم
- الصراع
- المنهج النمذجي في التعلم
- الإنتاجية
- المواهب الطبيعية
- منهج الملاحظة في التعلم
- الشخصية
- الاستراتيجية
- تماسك فريق العمل
- البيئة الدولية

السؤال العاشر : أذكر ما يعنيه كل مصطلح من المصطلحات التالية :-

- Hit – and – Miss Training Approach .
- Analyzing / Patterning Approach .
- Inquiring / Consulting Approach .
- Natural Talents .
- Cohesive Team .
- Conflict .
- Stress .
- Trial & Error Approach .
- Personality Analysis Toal .

السؤال الحادي عشر : في ضوء الدراسة الثالثة هل يمكنك أن تحدد لنا ما هو نمطك المفضل في التعلم ؟ وما هي أهم جوانب شخصيتك ؟ وكيف يمكنك من خلال ذلك تحقيق التوافق في عملية التعلم أو المشاركة مع الآخرين ، في أي فريق عمل تنضم له ؟

السؤال الثاني عشر : الرجاء الدخول علي شبكة الإنترنت والاطلاع علي مواقع بعض الشركات العالمية المتقدمة مثل , IBM , GM , GE , Fedex , Toyota , Toshiba , Motorola وغيرهم وتعرف علي :-

- أ- أنماط التعلم في هذه الشركات .
- ب- إدارة المعرفة في هذه الشركات .
- ج- عوامل التميز في هذه الشركات .
- د- مقاييس الأداء في هذه الشركات .

مراجع وهوامش الفصل

- 1- Patricia Ordonez de Pablos, Knowledge flow transfers in Multinational Corporations : Knowledge Properties and Implications for Management , Journal of Knowledge Management , V.8 , N,6, PP. 105-116 , 2004.
- 2- Jenny Darroch, Knowledge Management , Innovation and firm Performance, Journal of Knowledge management , V. 9 , N,3, PP. 101-115 , 2005.
- 3- Deborah Dorsett, Four Learning Approaches to enhancing employee Productivity, Journal of Knowledge Management , V.7, N.1, PP. 273-277 , 2006 .

مراجع مختارة في المجالات السابقة :-

- 4- A. Carneior , How does Knowledge management Influence Innovation and Competitiveness? , Journal of Knowledge Management , V. 4, N.2, PP. 87-98 , 2000 .
- 5- Jenny Daroch, Developing a Measure of Knowledge Management behaviours and Practices, Journal of Knowledge Mangement , V.1, N.5, PP. 41-54 , 2003.
- 6- K. Preiss, Modeling of Knowledge flows and Their Impact, Journal of Knowledge management , V,3, N.1, PP. 36-46 , 1999.

- 7- Ordonez de Pablos , Knowledge Management and Organisational learning : Typologies of generic Knowledge strategies in the Spanish Manufacturing Industry from 1995 to 1999 , Journal of Knowledge Management , V.6, N.1, PP. 52-62 , 2002 .
- 8- Bird A. et . al . , A Typology of International H R M in Japanese Corporations : Organizational Implications, H R M , V.37, PP. 159-172 , N. Summer 1998.

الفصل العاشر

قياس رأس المال الفكري

مقدمة وأهداف الفصل :

إن عملية القياس والمقارنة تأتي في إطار النظام الرقابي وتقييم الأداء التنظيمي لأي منظمة ، وأيضاً تتم في إطار العملية الإدارية والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ولا شك أن عملية وضع معايير وقياسها وتحديد نقاط القوة والضعف هو أمر حيوي ومعقد وصعب في حد ذاته ، وتتزايد هذه الصعوبة وهذا التعقيد في المنظمات الخدمية نظراً لطبيعة الخدمات الحساسة في هذا الشأن ، إلا أن التعقيد والتداخل والصعوبة تكون أكثر حالاً وتكتنف بشدة عمليات قياس رأس المال الفكري وذلك لأمر كثيرة منها :-

- ١- حداثة المفهوم وعدم التحديد الواضح من قبل العديد من الباحثين .
- ٢- انخفاض إدراك وفي بعض الأحيان عدم إدراك أهمية رأس المال الفكري لدى كثيراً من مديري المنظمات خاصة في الدول النامية .
- ٣- طبيعة البنود والأصول والموارد المعنوية وغير الملموسة والتي يتكون منها رأس المال الفكري تزيد عملية القياس صعوبة وتعقيداً .
- ٤- ما يكتنف عملية القياس بطبيعتها من مشكلات وقيود ومعوقات .. وهكذا .

ولكل ما سبق يمكن القول بأن هذا الفصل يسعى إلى التأكيد على أهمية رأس المال الفكري من خلال عرض لوجهات نظر بعض الباحثين في مجال

قياس رأس المال الفكري Intellectual Capital Measurement
والتعرف على أهم المقاييس الشائعة في هذا الشأن .

وسوف نتابع ذلك كما يلي :-

أولاً : طبيعة عملية قياس رأس المال الفكري

١- طبيعة عملية القياس :-

إن الهدف من قياس رأس المال الفكري هو التعرف على جدوى الاستثمارات للرأسمالية التي تتفقا المنظمة في مجالات التنمية البشرية والتنمية الهيكلية وأيضاً في مجال إكتساب والحفاظ على العملاء من أجل الحفاظ على التميز التنافسي للأجل الطويل . وعملية القياس ليست هدفاً في حد ذاتها إنما هي أداة لاكتساب نقاط القوة ودعمها وتعزيزها وأيضاً إكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها وتلافيها مستقبلاً .

لذا يمكن القول أن عملية القياس سوف تعطي مؤشرات حقيقية وصائفة إذا ارتبطت بما يلي :-

- ١- الإدراك المتزايد من قبل الإدارة العليا وقادة المنظمة وأصحابها لأهمية قياس وتقييم الأداء الكلي أو الجزئي في منظماتهم .
- ٢- الإعتماد على قواعد بيانات حديثة ونظم معلومات فعالة توفر للبيانات والمعلومات ذات الدقة والمصداقية لعملية القياس .
- ٣- أن يتم القياس وفقاً لمعايير عادلة وموضوعية ومتفق عليها ولا تتثير أي لبس أو تدخل في المفاهيم والمعاني .

٤- مهارة وخبرة القائمين بعملية القياس من حيث الحيدة والموضوعية والوقت والجهد والتكاليف...إلخ .

٥- تعطي المقاييس مؤشرات إيجابية إذا تمت في ضوء .

أ- نظم تقييم الأداء الكلي للمنظمة .

ب- المقارنة التاريخية التي توضح التطور التاريخي لأداء المنظمة خلال السنوات الماضية والمئة الحالية .

ج- مقارنة بالنسب السائدة كمتوسط معايير ومعدلات الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة .

د- المقارنة بإحدى الشركات المتميزة في نفس المجال الذي تعمل

فيه الشركة وهو ما يسمى بالقياس إلى نمط Benchmarking

هـ- سوف يكون القياس عادلاً وموضوعياً إذا أعتمد على التكامل بين النماذج الكمية والنماذج الوصفية أو النوعية .

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري (أو كما يطلق عليه أحياناً الاستثمار غير الملموس) من المفاهيم التي جذبت الانتباه سواء على الصعيد القومي أو على مستوى الشركات . وقد بدأ الاهتمام بهذا المفهوم خاصة في المملكة المتحدة والتي كانت تعاني من انخفاض في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي GDP .

فعلى مستوى الصعيد القومي فقد وجدت المملكة المتحدة أنها تعاني فقر كبير في مستوى قوة العمل خاصة في مجال البحث والتقيب واستخراج البترول في البحر الشمالي ، في ذات الوقت الذي أخذت دول أخرى في تزايد مستمر لمعدلات الناتج المحلي الإجمالي بها ، تلك الدول هي التي استعدت لتلك الفرصة من خلال الاستثمار في مجالي التعليم والتدريب .

وبطبيعة الحال فإن التحسين في الأداء القومي يتطلب أيضاً بعض التحركات من جانب الشركات والأفراد . والسؤال هنا ، ما الذي يعنيه رأس المال الفكري على مستوى الشركات ؟

من وجهة نظر مالية ، فإن رأس المال الفكري يمثل أحد الخصائص الرئيسية لاقتصاديات السوق من حيث أن إجمالي تكاليف الشركة (متضمنة تكلفة رأس المال) لا يشترط بالضرورة أن تساوي سعر هذه الشركة إذا ما تم بيعها أو تقييمها .

إن التمييز بين سعر إحدى الشركات وتكلفة أصولها يعتبر أحد المحاور الأخذة في التتامي من حيث الأهمية عاماً بعد عام ، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال النقاط التالية .

أولاً : إن العلاقة بين الشركات عالية التكنولوجيا high - technology وبين المبلغ المدفوع في أصولها المادية تعتبر علاقة ضعيفة .
ثانياً : أنه وخلال العقود الماضية فإن جزء كبير من سكان العالم قد تحول من استخدام الاقتصاد الموجه والمعتمد على التكلفة Cost - based Command economy والذي يتجاهل تأثير طلب المستهلك على الأسعار - إلى اقتصاديات السوق .

٣- القيمة السوقية المضافة Market Value Added :-

بصفة عامة ، فإن المحاسبين ينفرون (يبتعدون أو يكرهون) أن يلعبوا دور المحللين ، والذين تكون مهمتهم في الحقيقة هي وضع التقديرات بناء على أرقام متوقعة من المكاسب أو المتحصلات .

وفى الحقيقة فإن بعض المدافعين عن مبدأ القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) (economic value added) أو كما يطلق عليه أحياناً الربح الاقتصادي economic profit نجدهم يصرون على عدم إجراء إلى تسوية أو مقاصة reconcile للاختلافات التي قد تظهر في الميزانية العمومية .

ولكن ووفقاً لطبيعة الميزانية العمومية فإنها يجب تحافظ على تسجيل جميع المبالغ المستثمرة في الشركة ، بحيث يكون الفرق بين قيمة الشركة ورأس المال المستثمر يمثل القيمة السوقية المضافة ، والتي تكون مساوية لصادفي القيمة الحالية للأرباح الاقتصادية المتوقعة .

أما بالنسبة للمديرين فإن ما سبق يعتبر نصف الإجابة ، فإذا كانت القيمة السوقية هي الناتج النهائي لرأس المال الفكري ، فإن المهمة الحقيقية تكمن في العمل على كيفية خلق القيمة how to create value .

وإذا ما كان الاهتمام الإداري الآن ينصب على كيفية تعظيم القيمة لأصحاب الحصص وحصة الأسهم ، فإن هذه القيمة يصعب تحقيقها بالاعتماد فقط على تجميع وإعداد التقارير المالية للتكاليف المعروفة والتي يتم تسجيلها بإثباتات معينة .

إن الحاجة الحقيقية تكمن في توضيح ما الذي يجلب القيمة ، وذلك من أجل مساعدة الإدارة على زيادة ذلك الشيء . وبالتالي فإن الاهتمام المتزايد بقضية رأس المال الفكري يعتبر أحد الركائز الأساسية لقضية خلق القيمة .

٣- تعريف رأس المال الفكري:

تعتبر للمشكلة الرئيسية في تحليل رأس المال الفكري هي الانقسام والجدل المتبع لوضع تعريف محدد لهذا المفهوم ^(٢) .

وهناك العديد من الأطر العامة التي تم وضعها لتعريف وقياس رأس المال الفكري . وسنعمد هنا على أحد أبسط وفي نفس الوقت أهم الأطر التي تم وضعها ، بحيث يغطي معظم النقاط ويكون وثيق الصلة والارتباط بمعظم العناصر القياسية لأي خطة أعمال .

ويقوم هذا الإطار في البداية على التمييز بين تلك الاستثمارات المتركة في القيمة الدفترية (وهي غالباً استثمارات ملموسة) وبين الاستثمارات غير الملموسة والتي سيعبر عنها برأس المال الفكري .

ثم يتم تقسيم تلك الاستثمارات غير الملموسة إلى تلك المتعلقة بالأفراد وتلك غير المتعلقة بهم . بحيث تشمل الأصول البشرية مجموعة عناصر مثل المهارات ، الاتجاهات ، مهارات حل المشكلات بالإضافة إلى القيادة .

أما الاستثمارات غير المتعلقة بالأفراد (الأصول غير البشرية non people assets) فلن أحد عناصرها يهتم بالسوق وهي تشمل موضوعات مثل سمعة المنظمة reputation ، العلاقات مع العملاء ، قنوات التوزيع وغيرها . أما الأصول الداخلية المتبقية فتتمثل المعرفة ، البنية التحتية ، وحقوق الملكية مثل براءات الاختراع .

^(٢) أنظر ذلك تفصيلاً في الفصل الخاص بإدارة رأس المال الفكري من هذا الكتاب .

ويعتبر هذا الإطار واضحاً في كثير من جوانبه ، علي سبيل المثال ففي إحدى المنظمات التي تقدم خدمات مهنية متخصصة professional services فإن العلاقات مع العملاء تعد إحدى عناصر رأس المال البشري عن كونها رأس مال موقفي ، والتي يمكن انتقالها مع الأفراد الخالقين لها أينما ذهبوا . وبالتالي فإن هذا التصنيف لا يدع مجالاً للمفاجآت بالنسبة لأي شخص ينوي شراء مثل هذه الشركات .

٤- قياس رأس المال الفكري:-

هناك العديد من التساؤلات التي تظهر عند قياس رأس المال الفكري والتي تحتاج إلى إجابات من أجل الوصول إلى الهدف المنشود .

ومن أهم هذه التساؤلات ذلك الذي يتعلق بأفضلية وضع مقياس واحد index لرأس المال الفكري . وقد اختلفت وتوعدت الآراء . فالمؤيدين يرون أن ذلك يجعل أمام الأفراد أهدافاً وأساليب بسيطة يمكن من خلالها القياس والمقارنة . أما المعارضون فهم يتبنون فكرة نظرية (كروت النقاط المتوازنة) و Balanced Scorecard من حيث الإجماع على أن المقياس الوحيد يتبقى غير مفيد .

إن الصعوبة الحقيقية لا تكمن في حقيقة الأمر في عمليات تصنيف وتعريف وقياس رأس المال للفكري ، وإنما في فهم عملية انتقال بين القطاعات المختلفة وكيف يمكن إدارة المنظمة من أجل زيادة المجموع الكلي لرأس المال الفكري لديها .

5 - نموذج رأس المال الفكري Modelling Intellectual Capital :-

هناك العديد من الجهود البحثية والعلمية التي تسعى لربط النمو المستمر في رأس المال الفكري بالأداء المالي للمنظمة .

وقد حاولت تلك الإسهامات وضع وتقييم النماذج التي توضح تلك العلاقة . وتقوم وجهة النظر الحالية على أن النماذج التي تقوم على الإضافة أو الطرح للحسابات التي تقوم على علاقة الأصول المادية (الملموسة) بالخصوم لم تعد مناسبة لوصف معظم المشروعات الحديثة .

وتزايد الحاجة على الاعتماد على مفاهيم أكثر تعقيداً . على سبيل المثال عندما يكون هناك ربط بين الاستثمار في تدريب موظفي المبيعات ، ولزيادة في درجة احتفاظ المستهلك ، وانخفاض تكلفة خدمة العميل الواحد وبالتالي زيادة الربحية .

بالتالي فلن التحدي هو بناء ووضع المفاهيم السابقة في شكل نموذج للتكاليف والتشغيل ، بحيث يمكن توضيح أن الانخفاض المؤقت في الربحية من أجل الدفع لبرامج التدريب يمكن ربطه بالزيادة الثابتة في الربحية . وتوقف حدود ما يمكن الوصول إليه من خلال هذا النموذج ليس على الأساليب الإحصائية والرياضية وإنما على عمق الفهم لمحتويات ذلك النموذج أو للعلاقات المتداخلة التي يتم قياسها . على سبيل المثال قد يكون العائد على تدريب موظفي المبيعات في أوقات الكساد أعلى منه في أوقات الازدهار وهكذا .

٦- إدارة رأس المال الفكري Managing intellectual capital:-

بعد انتهاء الجهد الخاص ببناء النموذج ، يحين وقت اختبار كيفية كونه أداة مساعدة للإدارة . وجوهر القضية أنه يجب أن يتم ربط نموذج رأس المال الفكري بباقي نماذج دعم اتخاذ القرار بالمنظمة من أجل مساعدة الإدارة على تفعيل عملية اتخاذ القرارات .

ويتم تنفيذ ذلك التكامل على عدة مستويات . فعلى مستوى الإدارات العليا بالمنظمات ، فإن التركيز يجب أن يكون على تلك الأصول التي يمكن أن تدعم عملية خلق القيمة . على سبيل المثال إدارة الموارد البشرية ، المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين . وفي هذا السياق قد تلجأ إدارة المنظمات إلى منظمات أخرى متخصصة في قضايا الأداء المالي للمنظمات وكيفية تحسين الإنتاجية .

أيضا فإن عملية تكامل نماذج اتخاذ ودعم القرار تتعلق بالمستويات التشغيلية ، وهناك عدة مواقف وأمثلة تستوجب وجود تخطيط جيد لعملية الاستثمار في الأصول غير الملموسة ومن أهمها : -

أولاً : عند كبر حجم الاستثمارات ، تزداد الحاجة إلى وجود نموذج يوضح البدائل المختلفة لتوزيع (تخصيص) تلك الاستثمارات .

ثانياً : الحالة الثانية تتعلق بعدم وجود صورة أو فهم كلي من قبل الإدارة للفرص المتاحة . ويأتي دور هذا النموذج لتجميع الأطراف المختلفة والمشاركة لخلق الفهم الواضح من خلال تحديد العلاقات بين تلك الأطراف .

ثالثاً : تتعلق الحالة الثالثة عندما تريد إحدى الإدارات الوصول لفهم عميق لأحد الموضوعات ، على سبيل المثال فعالية إدارة البحوث والتطوير

R&D ويمكن عمل نموذج تقييمي لتلك الإدارة ، يمكن من خلاله توضيح العوائد المتعلقة بالاستثمار في مثل هذا الأصل غير الملموس.

رابعاً : تتعلق الحالة الأخيرة ، عندما تكلف إحدى الإدارات الوظيفية بتوصيل (تقديم) جزء هام من رأس المال للفكري . على سبيل المثال نظم إدارة التدريب أو إدارة المعرفة . والصعوبة الشائعة في مثل هذه المواقف تكمن في كيفية ربط الإنفاق بالعائد . والشائع في وجهة النظر لتلك الإدارات أنها تمثل تكاليف إضافية Overhads وأنها هدف رئيسي لبرامج تخفيض التكلفة . ويمكن من خلال نموذج الأداء أن تساعد مديروا تلك الإدارات على الدفاع عن الاستثمارات التي يطلبوها في شكل تحديد واضح للعوائد المتوقعة منها .

ثانياً : كيفية قياس رأس المال الفكري

نظراً لطبيعة الأصول غير الملموسة التي يتكون منها رأس المال الفكري ، فإن هناك صعوبات وقيود كثيرة تعترض عملية القياس ، هذا بالإضافة إلى التدخل في التأثير بين عناصر ومكونات رأس المال الفكري مع المواد التنظيمية الملموسة الأخرى ، ومن ثم يصعب عزل تأثير كل عنصر من العناصر على حدة . إلا أن هناك محاولات جادة وطرق حقيقية تتجه نحو قياس أجزاء رأس المال الفكري . وقد تكون هذه المقاييس مباشرة في ضوء قيم مالية أو عوائد اقتصادية وتكون غير مباشرة في ضوء نتائج ملموسة في عمليات تحسين الأداء والاستخدام الأفضل للموارد المعرفية المتاحة .

ويقدم Stewart 1997 أربعة مجالات للقياس هي :

١. قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة .

٢. قياس رأس المال البشري .

٣. قياس رأس المال الهيكلي .

٤. قياس رأس المال المتمثل في العملاء .

وفيما يلي عرضاً لهذه المجالات أو العناصر :

المجال الأول : قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة

١- قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة :-

أ- تتحدد القيمة من خلال المشتري وليس البائع ، حيث أن المشتري سيدفع المبالغ المطلوبة للحصول على السلعة أو الخدمة إذا كانت ذات قيمة له فالقيمة السوقية للمنظمة = سعر السهم في السوق \times عدد الأسهم لدى المنظمة .

- القيمة السوقية للمنظمة هي الثروة الحقيقية التي تملكها المنظمة ويمكن القول بأن رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية ففي شركة Microsoft فإن ثروتها هي ٨٥,٥ بليون دولار والقيمة الدفترية لهذه الثروة هي ٦,٩ بليون دولار.
- يمكن القول في ضوء الافتراض السابق أن رأس المال الفكري هو ٧٨,٦ بليون دولار لشركة مايكروسوفت .

ب- يؤخذ على القياس السابق ملاحظات وتبؤد ونقاط ضعف أهم :

- (١) إن سوق الأسهم يعتبر من العوامل الخارجة عن سيطرة المنظمة وبالتالي فالتغير في أسعار الأسهم قد يصاحبه تغير مباشر في القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري .

(٢) توجد بعض الحالات التي تجعل الاعتماد على القيمة الدفترية Book value ، القيمة السوقية Market value أمراً غير مقبولاً أو غير مفهوماً ، فقد يؤدي زيادة الاستثمارات في الأصول الثابتة إلى زيادة مديونية المنظمة سواء في شكل قروض أو للترامات مالية تجاه الغير ، وقد يقلل ذلك من الأرباح المتوقعة خلال فترة مدد القروض مما يؤثر على القيمة السوقية للأسهم .

(٣) كيف يمكن للمدير أو المستثمر الاستفادة من المعلومات المتاحة ، فمثلاً كيف يترجم الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية من أرقام إلى معدلات ratio بين الاثنين ، فمثلاً يمكن مقارنة قيمة رأس المال الفكري بين الشركة وأحدى الشركات المنافسة وإيضاً مقارنة معدلات الفائدة السائدة على مستوى الشركات المنافسة مع أخذ ظروف وطبيعة عمل إستثمارات كل شركة من هذه الشركات .

ج - استخدام مقياس توبين "Tobin, s q" :-

لقد وضع هذا المقياس James Tobin الحائز على جائزة نوبل في الإقتصاد . فهو يقارن بين القيمة السوقية للأصل مع تكلفة إحلاله . وهى طريقة تستخدم في التنبؤ بالقرارات الاستثمارية للمنظمة والتي تعتمد على العوامل الاقتصادية العامة مثل معدلات الفائدة Interest rates . فإذا كانت q أقل من الواحد الصحيح فإن هذا يعني أن قيمة الأصل أقل من تكلفة إحلاله ، ولذا يكون من غير المرغوب فيه قيام المنظمة بشراء أصول مشابهة لهذا الأصل . ولذا يفضل قيام الشركة بشراء أصول أخرى تكون قيمتها أكبر من تكلفة إحلالها أي أن q أكبر من الواحد الصحيح .

د - إن توبين لم يستخدم هذا المقياس بهدف قياس رأس المال الفكري ولكن هذا قد يفيد في الاستخدام من قبل آخرين ، يرى Chairman Alan أن كل من مقياس توبين q وكل معدلات القيمة النفترية والقيمة السوقية تؤثر في الاستثمارات الموجهة في التكنولوجيا ورأس المال البشري ، ومع أشياء أخرى فإن مقياس روبن q يوضح شيئاً ما عن قانون تناقص الغلة Diminishing Returns فعندما يكون q مرتفعاً جداً " أفترض أنه ٢ أي إن قيمة الأصل ضعف تكلفة إحلاله فإن المنظمة تحصل على عوائد استثمارية Extraordinary Returns على الأصول التقليدية لديها ولا تشعر بالألم أو ضرر من قانون تناقص الغلة .

هـ - يرى روبن إن مقياس q هو مقياس لما يطلق عليه الاقتصاديون العوائد " الربح " الاحتكاري Monopoly Rents حيث تكون الشركة قادرة على الحصول على أرباح بدون ما يحصل عليها غيرها . وليس هذا تحديداً سبباً للقوة الظاهرة لرأس المال الفكري ، حيث أن أي شركة من المفترض أن يكون لها أصول ثابتة ، لكنها تختلف في امتلاكها أحد الأصول الفريدة مثل الأفراد ، العملاء ، النظم والتي تسمح لها بالحصول على أموال أكثر .

و - يرى ستيوارت أنه يمكن استخدام مقياس توبين q كمقياس كلي أو شامل للشركة . حيث إن القيمة السوقية تنقسم إلى تكاليف الإحلال للأصول الثابتة المختلفة . مثل الأصول الثابتة ، الأرض ، المباني ، المعدات والآلات والتجهيزات ... إلخ هذا مع الأخذ في الاعتبار الإضافات التي تعود من التضخم Inflation ، وانخفاض قيمة العملة ، وبالتالي حساب الاستهلاك لهذه الأصول . ف شراء حاسب آلي بمبلغ ١٠٠٠ جنيه بمعدل استهلاك سنوي ٢٠٠ جنيه ، فإن قيمة الحاسب سوف تصبح

٨٠٠ جنيه في السنة الثانية ، ٦٠٠ جنيه في السنة الثالثة ، صفر جنيه في نهاية السنة الخامسة .

ز - إن استخدام مقياس Tobin's q بدلاً من المعدلات السوقية والدفترية للقيمة يعادل في تأثيره سياسات الإهلاك للتفاضلية depreciation policies . ويكون تأثيره أقوى . أي مقياس q عندما ترغب المنظمة في المقارنة بين سنوات عديدة في المقارنة بين سنوات عديدة من حيث القياس أو الأداء الخاص بها .

٣- حساب القيمة غير الملموسة

Calculated Intangible Value " CIN " :-

أ- إذا اعتمدت طرق القياس للقيم غير الملموسة على الأساليب الكمية مقدرة بالأموال فإن ذلك يكون أفضل من الطرق الأخرى خاصة النوعية ، وقد قام فريق عمل بحثي في جامعة الشمال الغربي في أمريكا Northwestern University بتقديم مقياس أطلق عليه اختصاراً NCI وذلك لقياس الأعمال ذات الكثافة المعرفية ، والمستثمرين مثل البنوك يكون لديهم حذراً كافياً لوضع أموالهم في مشروعات ذات كثافة أقل من الأصول الملموسة.

ب- في إطار استخدام مقاييس القيمة السوقية والقيمة الدفترية للأسهم أو ما يسمى القيمة الكلية للمنظمة ومقياس Tobin's q ، فإن مقياس NCI يرى أن القيمة السوقية لا تؤثر فقط في الأصول المادية للملموسة ولكنها تؤثر أيضاً على الأصول غير الملموسة ، ولإيجاد الأصول التي تخلق القيمة الكبيرة ، فإن المطلوب هو استخدام طريقة لتقييم ملكية العلامات التجارية التي تمنح للفوائد الاقتصادية [مثل قوة الأسعار ، للتوزيع الفعال ، تحسين القدرة على الانطلاق نحو المنتجات الجديدة والتوسع في خطوط الإنتاج]

وهذه العلامات والماركات تعطي لصاحبها عائد مرتفع على الأصل أكبر من المنافسين الذين لا تتواجد لديهم علامات تجارية Unbranded Competitors ، أي يجب حساب العائد من قيمة العلامة التجارية . Brand Value

ج- وكل من Parkinson , Peterson crew قاموا بتطبيق هذا التفكير في قياس القيمة الكلية للأصول المعرفية في المنظمة حيث أن قيمة الأصول غير الملموسة " المعرفية " = قدرة المنظمة على الأداء الزائد عن متوسط أداء المنافسين والذين لديهم أصول ملموسة مشابهة لما لدى المنظمة .

د- وفيما يلي كيفية حساب القيمة غير الملموسة :

- ١) أحسب متوسط المكاسب لمدة ثلاث سنوات بما فيها الضرائب .
- ٢) احصل على متوسط الأصول الملموسة في الثلاث سنوات الأخيرة وذلك من الميزانية العامة للشركة .

٣) أقسم المكاسب ÷ الأصول = معدل العائد الأصول %.

- ٤) وفي نفس الثلاث سنوات احصل على متوسط العائد مع الاستثمار ROA في الشركات المماثلة .

٥) لحساب العائد الزائد " أو الناقص " أضرب متوسط العائد على الاستثمار في الشركات المماثلة في متوسط الأصول الملموسة للشركة. وهذا يوضح مكاسب الشركة المماثلة من الأصول الملموسة لديها والتي تماثل نفس متوسط حجم أصول الشركة .

أطرح هذا من المكاسب الخاصة بالشركة في الخطوة الأولى والفرق يوضح مكاسب هذه الشركة من أصولها مقارنة بالشركة المماثلة .

مثال .. قدم ستيوارت المثال التالي لشركة MERCKL & Co مقارنة

يلحدي شركات الأدوية Pharmaceuticals

١- مكاسب الثلاث سنوات في شركة ميريك هي ٣,٦٩٣ بليون دولار بما فيها الضرائب .

٢- متوسط الأصول الملموسة خلال الثلاث سنوات هو ١٢,٩٥٣ بليون دولار .

٣- معدل العائد على الأصول = $(١٢,٩٥٣ \div ٣,٦٩٣) \times ١٠٠\% = ٢٩\%$.

٤- مكاسب قطاع الأدوية في المتوسط كمعدل للعائد على الاستثمار = ١٠% .

٥- لحساب العائد الزائد Excess Return

- متوسط العائد على الاستثمار في قطاع الأدوية \times متوسط أصول شركة ميريك $١٠\% \times ١٢,٩٥٣ = ١,٢٩٥٣$ بليون دولار وهو يعبر عن حجم المكاسب التي تكسبها شركة الأدوية والتي لها نفس متوسط حجم أصول ميريك .

العائد الزائد في شركة ميريك = المكاسب الخاصة بميريك

"الخطوة الأولى" - الناتج السابق

= $٣,٦٩٤٠ - ١,٢٩٥٣ = ٢,٣٩٩$ بليون دولار تقريباً

وهذا يوضح أن حجم مكاسب شركة ميريك أكبر من متوسط المكاسب في قطاع الأدوية .

٦- أحسب متوسط معدل الضريبة على الدخل خلال ثلاث سنوات ثم أضرب هذا المتوسط \times العوائد الزائدة ، سوف تحصل على الزيادة بعد الضرائب.

هذا الناتج أو للعائد يمكن نسبته إلي الأصول غير الملموسة وبالنسبة لشركة ميريك معدل الضريبة هو ٣١% أي أن متوسط للضريبة على

الدخل في شركة ميريك = $2,39 \times 31\% = 0,7409$ بليون دولار . ثم يتم طرح هذا الرقم من العائد الزائد :

$2,39 - 0,7409 = 1,65$ بليون دولار ، أي أن العائد علي الأصول غير الملموسة = $1,65$ بليون دولار في شركة ميريك .

٧- يتم حساب القيمة الحالية لهذا العائد فتحصل علي صافي القيمة الحالية للأصول غير الملموسة في شركة ميريك .

وقسمة الأصول غير الملموسة لا يظهر في ميزانيات بعض الشركات . حيث أنه ليس قيمة سوقية ، إن القيمة السوقية تكون كبيرة في تأثيرها نظراً لأنها تنعكس علي العوائد والتكاليف التي يخلقها المشتري لهذه الأصول .

• إذا كان مقياس الشركة قادراً علي استخدام الأصول غير الملموسة لتحقيق الأداء الزائد Outperform أو الإضافي عن الشركات الأخرى في الصناعة ، فإن هذا يجعل عدداً من المديرين يهتمون به أكثر .

• كما يستخدم (CIV) كأداة للقياس إلي نمط Benchmarking ويستخدم في مراجعة البيانات المالية في مقارنة الشركة مع الشركات الأخرى ، أو بنفسها ، وباستخدام البنود الداخلية لوحدة الأعمال يمكن المقارنة أيضاً مع المنافسين وهكذا في شكل دوامة Whirlpool مقارنات .

• ويمكن استخدام (CIV) في مقارنة أداء الأقسام والإدارات داخل نفس الشركة ، أو في مقارنتها بالأقسام المشابهة لها في نفس الصناعة .

• إن فشل أو ضعف (CIV) يرجع إلي أنه قد يستهلك وقتاً كبيراً ويحتاج إلي مجهودات وليس هناك بحوث كافية في هذا الصدد خاصة في بناء الماركات والعلامات التجارية Brand Building .

- إن زيادة (CIV) يمكن أن يساعد منظمات الأعمال وأقسامها في توفير الطاقة لإنتاج التدفق النقدي المستقبلي ، ربما قبل السوق والموازنات المعتمدة ، وخلال الوقت فإن تقييم السوق للأصول غير الملموسة "القيمة الدفترية والسوقية ومقياس روبن" يمكن استخدامها بالتوازي مع (CIV).
- يمكن القول بأن ثلثي الشركات الصغيرة في أمريكا قامت باستخدام هذا المقياس CIV مثل : Merck – Intel .
- عندما ينخفض CIV فإن المقاييس الأخرى للقيمة الدفترية والسوقية وسعر السهم ينخفض أيضاً ، وبطريقة مفاجئة أي دراماتيكية ، ولكن إذا كانت القيمة السوقية للأصول المعنوية تنخفض فـ CIV سوف يرتفع ، حيث يعطي ذلك إشارة لفرص الشراء ، وبذلك تحصل المنظمة على القيم غير الظاهرة Hidden Value .

المجال الثاني : قياس رأس المال البشري

يمكن قياس رأس المال البشري كأحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري من خلال :-

١- قياس الابتكار Innovation :-

تتمثل مخرجات رأس المال الفكري من خلال إطار رأس المال البشري في كل من : الابتكار ، كفاءة رأس المال الهيكلي . وهناك طرق عديدة يمكن من خلالها قياس الابتكار مثل النسبة المئوية من المبيعات (الممكن إرجاعها إلى الابتكار) للمنتجات والخدمات الجديدة ، ففي شركة 3M استخدمت ولـمسنوات عديدة وبطريقة جيدة مقياس يتمثل في وضع هدف هو أن ٢٥% على الأقل من مبيعاتها السنوية يجب أن تكون من المنتجات التي يكون

عمرها على الأقل أربع سنوات منذ إنتاجها ، وشركات أخرى تستخدم عدد المنتجات الجديدة أو الخدمات الجديدة التي تقدمها كل فترة زمنية كمقياس للابتكار .

وهناك من يضيف مقياس للنمو الحدي Gross Margin من المنتجات الجديدة لقياس الابتكار ، وهي تعكس النسبة المئوية من المبيعات الناتجة عن الابتكار ومن خلال التغييرات العادية في المنتجات ، ولكن العملاء لا يدفعون مبالغ كبيرة في منتجات حدثت فيها تغييرات عادية أو ثانوية ، إن الابتكار الحقيقي يجب أن يكون له عائد واضح ، وفي بعض الصناعات فإن تكنولوجيا المعلومات هي مثال واضح وهام حيث يكون التغيير المحدود مقياساً واضحاً للابتكار . ويمكن استخدام الهامش الحدي من المنتجات الجديدة في إجراء المقارنات للزمنية داخل الشركة ، وبشكل ذلك تقدماً في قياس الابتكار .

إذن .. يمكن القول بأن المقاييس الحالية لقياس الابتكار الناتج عن رأس المال البشري في إطار رأس المال الفكري هي :-

- معدل الزيادة أو النسبة المئوية من المبيعات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المنظمة .
- النمو الحدي من المنتجات أو الخدمات الجديدة أو التعديلات التي يتم بشكل دوري أو ثانوي .

٣- قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم :-

من المناهج الأخرى لقياس رأس المال البشري الحفاظ على مخزون المعرفة لدى الموظفين ، إن رأس المال البشري يكون كامناً في ميزانية رأس المال الفكري أو الأصول غير الملموسة ، ويعكس خبرة العاملين الذين

يقومون بالعمل ويحقون القيمة المضافة للعملاء . ففي البنك التجاري الكندي وضعت خريطة للقدرات أو المؤهلات Competency Maps تسمح للعاملين ورؤساء الأقسام بوضع مهاراتهم مقابل المهارات التي يتوقعها منهم العملاء ثم يتم تسجيل الفجوة بين نتائج التنفيذ والتوقعات "العملاء" وهذا يمثل مقياساً لرأس المال البشري ، وهو مقياس ناجح عند مستوى المديرين العموم General Manager Level ، ولتحديد هذه الفجوة بوضوح يجب أن تكون هناك خطط حقيقية مع إيجاد الدعم المالي اللازم .

وفي إحدى الشركات الألمانية والتي تسمى Celemi International والتي تقدم الاستشارة في مجال الموارد البشرية والتكريب وخدمات إدارة التغيير ، قامت بوضع وتحديد مقاييس عديدة لقياس الخبرات ، وذلك في تقريرها عام ١٩٩٥ ، والذي شمل المقاييس التالية :-

- أ- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين في تخصصاتهم الوظيفية .
- ب- معدل الدوران بين الخبراء والذي يحدد من خلال العمل المباشر من جانب الموظفين مع العملاء وبشكل فعال .
- ج- الأهمية في الخبرة وهو ما يعادل متوسط سنوات العمل في الشركة .
- د- القيمة المضافة لكل خبير ولكل موظف .
- هـ- النسبة المئوية من العملاء المؤكدين والذين تتوافر لديهم قدرات التعامل مع الشركة ، هؤلاء العملاء تكون لهم قيمة حيث يتعلم منهم موظفي الشركة سواء من حيث الاقتراحات ، الشكاوي ، الاستفسارات التي يقدمونها .
- و- معدل أو نسبة المبتئين Rookie Ratio وهو عبارة عن النسبة المئوية من الموظفين الذين تكون خبرتهم أقل من سنتين .

٣- مقاييس أخرى لرأس المال البشري :-

فيما يلي مجموعة من الأدوات غير الكمية التي تقيس كفاءة رأس المال البشري ومنها :-

- أ- ما هي أكثر المهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة أهمية وقيمة من وجهة نظر العملاء ؟ ولماذا ؟
- ب- أي المهارات والمواهب أكثر أهمية للموظفين أي من وجهة نظرهم ؟
- ج- وهل يمكن معرفة الفرق بين المهارات ذات القيمة للعملاء والمهارات التي يعجب بها أو يفضلها العاملون في الشركة ؟
- د- أي المهارات أو التكنولوجيا التي يمكنها إضعاف قيمة المعرفة المتاحة والتي تمتلكها المنظمة أو الأفراد ؟
- هـ- أين يعمل المديرين ذوي الكفاءة في المنظمة ؟ وكيف يقومون بأدوارهم؟
- و- ما هي النسبة المئوية من المديرين والذين لديهم خطط متكاملة للتدريب والتطوير لمروسيهم ؟
- ز- ما هي النسبة المئوية من كل وقت الموظفين والذي يستهلك في نشاط منخفض القيمة بالنسبة للعملاء ؟ ما هي النسبة المئوية من وقت الموظفين الخبراء والذي يستهلك في نشاط ذو قيمة للعملاء ؟
- ح- متى يعمل المنافسون ؟ هل يقومون بعمل الأشياء التي تعملها المنظمة ؟
- ط- لماذا يترك الأفراد وظائفهم الحالية إلى أماكن أخرى ؟
- ي- بين الخبراء الموجودون في سوق العمل . ما هي سمعة أو شهرة المنظمة مقابل سمعة أو شهرة المنافسون ؟

٤- قياس قيمة بنك المعرفة The Knowledge Bank :-

تقوم كل منظمة ببناء بنك للمعرفة يشمل البحوث ، المهارات ، قوائم العملاء ، الكفاءات المهنية وغيرها . يرى أحد الباحثين أن بنك المعرفة ليس عبارة عن مباني "أي أنه ليس بنك بالمفهوم التقليدي" ، إنه سبب الاستثمار في الأفراد في أي منظمة . إذا ما هي الثروة Wealth ، يجب علي كل شركة أن يتوافر لديها بنك لكل من المعارف والمعلومات والأبحاث والمهارات وأيضاً بنك معلومات للمستهلكين المرتقبين والمنافسين .

ويعتبر احتفاظ شركة SEMA (إحدى كبريات الشركات الأوربية في مجال خدمات الكمبيوتر) ببنك للمعارف أحد أهم الأسباب في تحقيقها لمبيعات سنوية وصلت إلي ٨٣٣ مليون دولار . ، ولا يعتمد هذا البنك في المقام الأول علي المباني أو التجهيزات وإنما يعتمد علي الاستثمار في المهارات البشرية القادرة علي تحقيق ميزة تنافسية للشركة وتنظيم قيمتها السوقية .

ولقياس قيمة بنك المعرفة قام Alan Benjamin المدير المسؤول عن شركة SEMA بتطوير واستخدام مقياس معتمد من الغرفة التجارية الملكية بإنجلترا ، ويعتمد هذا المقياس علي تحديد القيمة المضافة التي يحققها بنك المعرفة ، ويتأني ذلك من خلال إعتبار الإنفاق للرأسمالي (رأس المال المدفوع) علي الآلات والمعدات ، والذي يعالج تقليدياً كأصل من أصول الشركة كنوع من الإنفاق وليس أصل طالما أن هذا الإنفاق مرتبط بالاستثمار في الآلات المرتبطة بتحقيق ميزة تنافسية أو معرفية .

كما اعتبر الإنفاق علي الأجور والمزايا العينية المرتبطة بالبشر والخبرات البشرية أصول توضع في الميزانية كإنفاق رأسمالي في جانب

الأصول وبخاصة إذا كان هذا الإتفاق مرتبط بعائد يتحقق في المستقبل .
فعلى سبيل المثال : فإن المرتبات المنقطة على التدريب والتخطيط للموارد البشرية والبحوث وتطوير العمليات يعتبر إتفاق رأسمالي داخلي يتم أملاكه على أقساط سنوية في المستقبل .

لما المرتبات المرتبطة بالعمالة العادية فإنها تعتبر مصروفات جارية ولا تعامل معاملة الأصول . لما إذا كانت مرتبات رجال تسويق وتنشيط المبيعات فإنها تعامل معاملة الأصول نظراً لارتباطها بتحقيق مبيعات مستقبلية .

كذلك مرتبات العمالة حديثة التعيين تعتبر أصول نظراً لأن العائد المتوقع منهم يتحقق في المستقبل ، كما أن مرتبات الباحثين والمبرمجين تعتبر إتفاق رأسمالي ، فعلى سبيل المثال : تكفع الشركة ١,١ مليون جنيه إسترليني للمبرمجين في الوقت الذي يحقق هؤلاء المبرمجين أكثر من ٣٠% من نمو ومبيعات الشركة وتميزها التنافسي .

وبالنظر إلي الإتفاق السنوي على العمالة والبالغ ١,٥٩٤,٦٠٢ جنيه إسترليني يمكن القول أن ٨٧١,٩٧٩ جنيه إسترليني تكفع في أجور لعمالة عالية التخصص والمعرفة وهو ما يمكن اعتباره أصل يدفع في الميزانية في حين أن ٧٢٢,٦٢٣ جنيه إسترليني تكفع لعمالة عادية وهو ما يوضع في قائمة الدخل كمصروفات سنوية .

كما أن Benjamin يعامل الإتفاق على البحوث والتطوير والبالغة سنوياً ٤٠,٩٧ جنيه إسترليني كإيراد يضاف إلى صافي الدخل السنوي وليس كمصروف يستطع من الإيرادات وبهذا المنطق الجديد تم تحويل ٩١٢.٧٦

جنيه إسترليني مستثمره في الحصول علي المعرفة من بند المصروفات إلي بند الأصول ، ولكن يصانف هذا الفكر بعض المغوقات ومنها كيفية إهلاك هذه الأصول حيث أنها أصول غير ملموسة ، كما أن تحويل هذه الأموال إلي أصول يؤدي إلي انخفاض معدل العائد علي الأصول Rate on Assets .

٥- قياس أثر ممارسات الموارد البشرية علي الأداء التنظيمي :-

١- قامت إحدى الدراسات بتجميع بيانات من ٤١ خط إنتاجي للصلب وذلك بهدف تقدير أو قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية علي إنتاجية العمل Work Productivity في كل من الشركات اليابانية والأمريكية ، وقد أظهرت هذه الدراسة :-

أ- أن الشركات اليابانية تطبق ممارسات لإدارة الموارد البشرية تشمل :-

- فرق حل المشكلات .
- التوجيه الفعال .
- التدريب خلال الممار الوظيفي للعاملين .
- المساهمة الفعالة في المعلومات .
- التكوين الوظيفي .
- تطبيق نظم الأمان الوظيفي .
- المشاركة في الإرباح .

ب- أما في المصانع الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أنها تطبق جانب أو اثنين من الممارسات السابقة ، لكن لديها نظام شامل للرقابة من أجل ممارسات العمل المبدع Innovative Work والذي يتولاني مع النظام المتكامل للتطبيقات والممارسات الموجودة في المصانع اليابانية .

ج- كما تبين أن إنتاجية خطوط الإنتاج في الشركات اليابانية أكبر منها في الشركات الأمريكية .

د- وقد تبين أن الشركات الأمريكية قامت ببناء النظام المتكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الإبداعية بعد ما أنجزت أو حققت للممارسات اليابانية مستويات عالية من الإنتاجية والجودة .

٢- ركز أحد البحوث الميدانية علي فحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية HRM والأداء في صناعة الفنادق في المملكة المتحدة UK "إنجلترا" وقد استخدمت بيانات في هذا البحث تم تجميعها من ٢٠٠ فندق ، والنتائج الهامة كانت كما يلي :-

أ- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الفندقي تعتمد علي درجة التكيف مع إستراتيجية الفندق .

ب- إن المنظمات الفندقية تستخدم مناهج إدارة الموارد البشرية مع التركيز علي الجودة نحو التحقيق الأفضل لإستراتيجية المنظمة .

ج- إن إدارة الموارد البشرية تساهم بقوة نحو تحقيق النجاح التنافسي في الفنادق ، وذلك من خلال تكاملها مع إستراتيجية المنظمة وفي إطار تقديم حزمة متماسكة من الخدمات مثل الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وغيرها ، أو ما يسمى بحزمة الممارسات Bundle of Practices .

وتوضح الدراستين السابقتين أن هناك تأثيراً مباشراً من خلال الممارسات والسياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية نحو المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية ، أهداف العاملين ، تحقيق التميز التنافسي لمنظمات الأعمال سواء الأمريكية أو الإنجليزية أو اليابانية ، كما تتميز حزمة الممارسات اليابانية بأنها أكثر تميزاً وتأثيراً في تحقيق الأداء التنظيمي عن

غيرها من الممارسات أما علي النطاق الدولي فإن ممارسات الموارد البشرية لها تأثير فعال في الشركات متعددة الجنسيات في الشركات المحلية وتركز إحدى الدراسات في هذا الشأن علي مجال إدارة الموارد البشرية الدولية وذلك من خلال إعادة النظر في النتائج والخلاصات البحثية الرئيسية في دراستين ميدانيتين قارنتا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية علي النطاق الدولي وفي النطاق المحلي Domestic :-

- أ- الدراسة الأولى والتي تمت في ١٩٩١ والتي اعتمدت علي دراسة ١١٧ شركة دولية ومحلية في بلجيكا Belgium .
- ب- الدراسة الثانية التي تمت خلال الفترة من يناير ١٩٩٢ حتى سبتمبر ١٩٩٤ وقامت بدراسة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها في ٤٧٨ شركة دولية في أوروبا واليابان والولايات المتحدة .
- ج- والدراستين معاً تساهمان في فهم :
 - تحديد الأشياء والممارسات الرئيسية واللائقة للانتباه التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات للاحتفاظ بالأفراد وتحفيزهم . مثل تمكين العاملين - للمشاركة - جودة الحياة الوظيفية - احترام ثقافات المجتمعات المحلية - دعم نظم التعويض ... الخ .
 - كيف يؤثر ذلك علي الأداء الكلي للشركات ، وقد تبين أن الممارسات السابقة تساهم في :
 - زيادة الولاء التنظيمي من جانب الأفراد .
 - زيادة الرضا الوظيفي .
 - استقرار العمالة في هذه المنظمات .
 - زيادة الإنتاجية وإنخفاض الفاقد في الوقت .

المجال الثالث : قياس رأس المال الهيكلي

لتحديد رأس المال الفكري يجب التعرف علي نوعين من البيانات هما قياس القيمة من المخازن المتجمعة أو التراكمية لمعرفة المنظمة ، قياس الكفاءة التنظيمية مثلاً : ما هي الدرجة التي من خلالها تقوم المنظمة بالتأكد علي العمل وزيادته من خلال الاعتماد علي أفرادها بدلاً من إهمالهم أو إعاقتهم عن العمل .

١- قياس قيمة مخازن المعرفة Valuing Stocks of Knowledge :-

إن رأس المال الهيكلي Structural Capital يأخذ لشكلاً غير محددة ، وكل منظمة تختلف عن المنظمات الأخرى في هذا الهيكل ، فالمحاسبين والمحامين أوجدوا طرقاً عديدة تركز علي براءات الاختراع ، العمليات ، العلامات التجارية ، حقوق الملكية الفكرية وذلك إذا ما قامت المنظمة بتأجير أي منح التراخيص أو بيع أي من الأصول غير الملموسة الهيكلية .

إن الاعتماد علي تحديد قيمة محددة للأصول الفكرية أمر صعب ومعقد خاصة أنه لا يوجد شكل محدد لهذه الأصول ، وقد توصل مجموعة من الباحثين إلي طريقة لتحديد وتقييم الأصول غير الملموسة الهيكلية والتي يمكن تطبيقها علي هذه الأصول الغربية الأطوار سواء من حيث الشكل أو التحديد أو الاستخدام أو حتى الفائدة .

وقد أوضح Weston Anson أن الأصول المغنوية أو غير الملموسة يمكن إرلاؤها كوحدة من مجموعات ثلاثة هي :-

أ- الحزم أو المجموعات الفنية Technical Bundle مثل الأسرار التجارية ، الصبغات ، نتائج الاختبارات الفكرية .

- ب- الحزم التسويقية Marketing Bundle مثل حقوق النشر ، أسم المنظمة ، العلامات والأسماء التجارية ، الإعلان ، حزم أو مجموعات التصميم وحقوق الملكية الفكرية - الوثائق والمستندات للعلامات التجارية .
- ج- حزم المهارات والمعرفة Skills & Knowledge Bundle مثل قواعد البيانات ، البيانات المعدة يدوياً ، معايير الرقابة علي الجودة ، عمليات إدارة الأصول ، نظم الأمان الوظيفي ، تراخيص الأعمال ، الوثائق الرسمية غير المتكاملة ، نظم معلومات إدارة الملكية الفكرية .

وقد قام Anson بثلاث اختبارات لمعرفة ما هي قيمة أي من الأصول المعرفية في البيئة السوقية ، وذلك من خلال الأسئلة التالية :-

- هل تختلف قيمة الأصول التي تمتلكها الشركة عن الآخرين ؟
 - هل هناك قيم أخرى لأصول أو أشياء أخرى داخل المنظمة ؟
 - هل يتم دفع أي مبالغ أو رسوم للاستفادة من أي من هذه الأصول ؟
- وللإجابة علي هذه الأسئلة يجب النظر في الأصول غير الملموسة من حيث تميزها ، أتماع استخدامها ، هوامش الربح الحدية الإضافية من هذه الأصول ، الحالات القانونية ، العمر المتوقع لهذا الأصل في الحياة التنظيمية.

إن سعر هذه الأصول يحدد النظر في استخدام طرق التكاليف وهذا أمر معقد حيث لا يمكن تحديد التكاليف بدقة لأن تكلفة خلق أو إيجاد رأس المال الفكري لا ترتبط بالضرورة بقيمة الأشياء التي يوجد لها أو ينتجها رأس المال الفكري ، ولكن المنظمات تكسب مخازن للبيانات والمعرفة خاصة للأصول المعنوية التي لم تتبلور وتتشكل بعد ، ومن خلال المعلومات المتاحة عن الصناعة يمكن حساب التكاليف ، فمثلاً يمكن معرفة المعدلات المدفوعة عند منح التراخيص أو حقوق الملكية المائدة في الصناعة أو الامتيازات التي

تمنحها بعض الشركات للوكلاء في أماكن أخرى ، والتعاقد على استخدامات الاسم أو العلامة التجارية لدى البائعين أو تجار الجملة والتجزئة وهكذا .

إن الخطوة التالية هي التعرف على معدلات القيمة للأصول المعرفية في المنظمة والتي يمكن مقارنتها بالمعدلات السائدة في الصناعة ، لقد استخدم Anson كارت للنقاط Scorecard أطلق عليه Valmatrix ، ويتضمن ٢٠ عامل مثل هامش الربح قبل الضريبة ، سعة وحجم خط الإنتاج ، التوسعات الجوهرية في خطوط الإنتاج ، معوقات الدخول في النطاق العالمي ، منح التراخيص الجوهرية ، ويمكن لأي منظمة أن تصمم القائمة التي تناسبها . ولكل عامل يعطي الأصل نقاط تبدأ من صفر إلى ٥ نقاط اعتماداً على التقدير المدعم من خلال النصيب الموقى ، التدفق النقدي الذي يمكن إرجاعه إلى الأصل المعنوي . وعندما يتم ذلك فإن هذه القيم يمكن مقارنتها بأفضل خمسة أصول قابلة للمقارنة ، إن أفضل نطاق هو الذي يحصل على ١٠٠ نقطة والذي يمكن الوصول إليه من خلال الأصول المعنوية الاستثنائية أو الفريدة ، ويرى Anson أن النطاق الأفضل هو الذي يصل إلى ٩٠ نقطة فما فوق ، وذلك من خلال العشرون عاملاً .

يمكن استخدام Valmatrix Score بطرق عديدة منها يمكن للإدارة العليا مقارنة المنظمة مع المنافسين من خلال النظر إلى قائمة الـ ٢٠ عاملاً بعد آخر .

يمكن استخدام مقياس Valmatrix في أي طريقة لتقييم الأصول المعنوية مثل معدلات حقوق الملكية والامتياز ، مبيعات بعض الأصول المعنوية وحتى التكاليف .

فإذا علمت المنظمة أن أحد الأصول مثل حقوق الامتياز أو براءات الاختراع تحقق عدد من النقاط مثلاً ٥٠ نقطة لدى أي شركة من شركات الصناعة ، وأن هذا الأصل لديها يحقق ٦٠ نقطة ، فحينئذ يمكن القول بأن قيمة الأصول في المنظمة عالية وذات جدارة .

٣- دور المعلومات في إدارة رأس المال العامل :-

من أهم استخدامات المعلومات والمعرفة هو استخدامها في إدارة أصول الشركة الممثلة في المخزون وأوراق القبض والدائنون أو ما يسمى بإدارة رأس المال العامل ، وهو الأمر الذي يمكن أن يمنح الشركة ميزة تنافسية عن غيرها من الشركات ، ولقد طور جورج ستوك أحد موظفي Boston Consulting Group مقياس تم فيه تفعيل دور المعلومات في إدارة رأس المال العامل من خلال تحديد رأس المال العامل الممثل في المدينون وأوراق القبض ، المخزون ، أوراق الدفع والدائنون .

ويتم حساب رأس المال العامل في بداية ونهاية كل فترة ربع سنوية لتجنب تأثير التغيرات الموسمية ، ويتم قسمة هذه القياسات على المبيعات السنوية وكلما كان الناتج أكبر كلما يعني ذلك كله الحاجة إلى النقود .

وبمقارنة هذه البيانات مع أكثر من منافس تتحدد كفاءة الشركة ومعلوماتها في التأثير على حجم المستثمر في رأس المال العامل . ويشترط في المنافسين الذين يتم المقارنة بهم أن يخضعوا لنفس النظام المحاسبي المتبع في الشركة .

ومن السابق يتضح أن اقتراحات الموظفين يمكن أن تقيد في تطوير مقاييس للأداء أو تحسين نظم العمل بالشركة ، بشرط أن يتم تنفيذها بصورة جيدة ، فمن كل ١٠٠٠ فكرة جديدة يتم اقتراحها بواسطة الموظفين نصل إلي أن ٢٧٩ فكرة فقط هي التي تصلح للتطبيق .

(قياس عمل المكاتب الخلفية)

في الوقت الذي يمكن فيه قياس مدى إنتاج مندوبي البيع أو الشراء ، توجد مشكلة في تقييم عمل الوظائف التقليدية أو المكاتب الخلفية مثل وظيفة كاتبى التقارير ومدخلي البيانات ومصدري أوامر الشراء ويرجع ذلك إلي أن هذه الوظائف وصفية قدر الإمكان وليس لها علاقة مباشرة بالمشورات الكمية ، ولذا يمكن أن يتم ربط هذه الوظائف بمؤشرات كمية مثل عدد أوامر الشراء التي يصدرها الموظف المسئول من ذلك في الشهر أو حجم المعلومات التي يدخلها المسئول عن نظام المعلومات في الساعة ، إلا أننا مازلنا نحتاج لطرق أكثر ابتكاراً في قياس نماذج مثل هذه الوظائف .

المجال الرابع : قياس رأس المال من العملاء

يمكن قياس رأس المال الذي تمتلكه المنظمة في شكل عملاء يتعاملون معها لشراء سلع ومنتجات وخدمات المنظمة ؟ ولكن السؤال كيف يتم القياس جيداً ؟ توضح إحدى الاستقصاءات في هذا الشأن من خلال قيام أحد الباحثين بها وهو David Lacker والذي يقول : إن قياس هذا النوع من رأس المال سوف لا يكون دقيقاً أو جديراً بالثقة Unreliable ، وذلك أن رضا العملاء عملية صعبة ومعقدة عند قياسها وتحتاج إلي أخذ عينات غير علمية في بعض الأحيان وتعتمد علي المقياس المدرج ذو الخمس اختيارات يقصد بقياس

ليكرت" ويفتقد تصميم الاستقصاءات الموجهة إلى العملاء إلى التصميم الجيد الذي يعطي مقياس حقيقي لرضا العملاء .

وإذا لم يتمكن القائم بالقياس من السيطرة على الربط بين رضا العملاء وتحسين النتائج المالية في أداء المنظمة ، فإن قياس رضا العملاء سوف لا يكون صحيحاً ودقيقاً ، إن قياس العملاء للتعرف على رضاهم وسعادتهم للتعامل مع المنظمة يمكن الاستدلال عليه من خلال ثلاثة مقاييس هي :-

- ١- معدلات الولاء "معدلات الاحتفاظ" Loyalty Rates .
- ٢- زيادة الأعمال "النصيب الموقفي" Increased Business .
- ٣- المناعة ضد تملق المنافسين "تفاوت الأسعار"
- Insusceptibility to Rivals Blandishment .

وفيما يلي بعض العناصر ذات الصلة :-

١- قياس التحالف والاندماج بين العملاء والمنظمة

-: Measuring Alliances

يرتبط رأس المال من العملاء بالعملاء الذين تمتلكهم المنظمة "تحافظ على تعاملهم معها" وهناك طرق مالية وغير مالية توضح طبيعة هذا التحالف:

- أ- جودة المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها من عمليات المشاركة للمتعددة مثل الفحص أو تبادل البيانات إلكترونياً ، البنود والأشياء المخزنية .. لكل من البائع والمشتري ودرجة توافر هذه البيانات والمعلومات يساعد في إنجاز وتحقيق القيمة من العلاقات

الحميمية أو الجوهرية بين المنظمة وعمالها أو مورديها
Customers & Suppliers .

ب- يمكن الحصول على القيمة أو الثروة من خلال القوة المالية للعملاء والتي تتم في شكل زيادة في حجم المبيعات ونمو في حجم الأعمال بين المنظمة وعمالها ومورديها أيضاً ، فإذا كانت المنظمة مورد رئيسي لعمل قومي حينئذ يكون لدى المنظمة أصول ذات قيمة Valuable Assets ، ويمكن لأي منظمة أن تبني مقاييس ومعايير مالية لقياس الأداء المالي للعلاقة بينها وبين عملائها أو مورديها وذلك في إطار مقاييس المنافسين Competitors ، ومن الشركات ذات الشأن العالمي في الشراء مثل Marks & Spencer ، والتي قامت بوضع مقياس في شكل بنود نوعية لقياس العلاقة مع العملاء ، مثل المساهمات التي يخلقها الموردون ، درجة الاستجابة وغيرها .

٢- قيمة العميل المخلص أو ذو الولاء المتزايد للمنظمة :-

إن العميل هو أكثر الأصول أهمية للمنظمة ، فالزبون دائماً على حق ، والعمل في قلبنا ، العميل هو مفتاح النجاح وهكذا من أساليب الدعاية والتي يجب أن تكون صادقة ، لذلك ما هو صافي القيمة الحالية Net present Value (NPV) للتعامل مع العملاء ؟ ما هو حجم الثروة أو القيمة من العملاء الجدد ؟ ما هي حجم القيمة من الاحتفاظ بالعملاء القدامى ؟ ومن خلال اعتبار أن ولاء العملاء هو من الأصول غير الملموسة للمنظمة ، فإن الطرق الرياضية للتقييم يجب أن تكون مباشرة ومستقيمة .

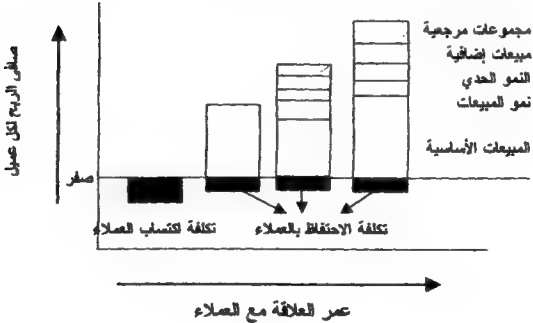
إن المجهودات والمثروعات الجديدة والوقت اللازم للانجاز وتحقيق الأهداف سوف تساعد عملية الاحتفاظ بالعملاء في تحقيق هذه الأهداف وتخفيض هذه المجهودات ، يقول أحد الممارسين Fredrick Reichheld " إن زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء بمقدار ٥% تؤدي إلي زيادة في متوسط قيمة أي عميل بما يعادل من ٢٥% إلي ١٠٠% " وهذا يوضح القيمة المالية والاقتصادية للاحتفاظ بالعملاء .

- أما عن كيفية حساب قيمة العميل كثروة ومكسب للمنظمة فيتم كما يلي :-
١. تحديد الفترة المناسبة للحساب أو لتقدير القيمة . وهذا سوف يعتمد على دورة التخطيط وأعمال المنظمة ، وعمر العميل في المنظمة من حيث التعامل الذي قد يمتد إلى عقود كثيرة من الزمن .
 ٢. حساب أرباح المنظمة الناتجة عن التعامل مع العملاء خلال سنوات الاحتفاظ بهم أو لكل سنة . ويمكن أخذ عينات كثيرة بعضها ذو علاقة بالعملاء الجدد Newcomers ، وبعضها تاريخي يعتمد على التطور الزمني لتعامل العملاء مع المنظمة ، وذلك لمعرفة مكاسب المنظمة كل سنة أو ما هي التكاليف المرتبطة بذلك . ويمكن تقسيم العملاء من حيث السن ، الدخل ، المبيعات ، منافذ البيع الخ ويجب التأكد من النظر والفحص الدقيق لكل من التكاليف والأرباح المرتبطة بالعملاء . فعلى جانب التكاليف يجب أن يتم خصم تكلفة الحصول على العملاء الجدد لسنوات كثيرة مضت قبل تكاليف الإعلان ، العمولات ، نسبة أو حجم المبيعات الإضافية المقررة لخدمة العملاء الجدد ، تكاليف المكاتب الخلفية: المشتريات - التمويل " المحددة لخدمة العملاء الجدد ، وأيضاً

تكاليف خدمة العملاء ، وهذه سوف تكون أقل من تكاليف اكتساب

العملاء الجدد ، ولكنها تظل هامة وتؤخذ في الحسبان .

أما على جانب العائد لو الأرباح فيجب التأكيد من أن المنظمة قد حصلت على عدد محدد من العملاء والذي يشير إلى سلوك شرطي للعملاء في الأجل الطويل ، وأيضاً تحديد الربح الناتج من كل عميل سنوياً ، ولا يتم حساب متوسط هذا الربح لكل العملاء أو في كل السنوات . ذلك أنه في الأجل الطويل يتجه العملاء إلى شراء كميات أكبر من المنظمة ، ودفع أسعار أكبر مما يدفع العملاء الجدد الذين يتم إغرائهم بالخصومات ، كما أن ذلك يخلق ديون أقل على عاتق الشركة ، كما أنهم يشترون بنود إنتاجية وخدمية إضافية . وإذا تم فعل ما سبق بشكل تام ومتكامل فسوف تتمكن المنظمة من تصميم ما سبق في شكل الرسم البياني التالي :



شكل رقم (١)

٣ - وتعكس هذه الخريطة العمر المتوقع Life Expectancy للعملاء مع المنظمة ، وباستخدام العينات يمكن أن نكتشف المنظمة حجم العملاء

الذين تحصل عليهم كل سنة . أو حجم العملاء الذين تفقد كل سنة ، وهذا الشكل من الحساب أفضل من استخدام متوسط معين مثل ١٠% سنوياً ، فالعميل الذي يعيش مع المنظمة طويلاً أقل بكثير في تركه التعامل مع المنظمة من العميل الجديد أو العميل المبتدأ Freshmen .

٤ - وبمجرد أن تعرف المنظمة للربح الناتج عن كل عميل لكل سنة وأيضاً نسبة الاحتفاظ بالعملاء . تقوم المنظمة بحساب صافي القيمة الحالية للعميل واختيار سعر الخصم المناسب ، فإذا أرادت المنظمة أن يكون معدل العائد على الأصول ١٥% سنوياً ، فقد أصبح رأس المال من العملاء بمثابة أصل من الأصول . وتطبيق معدل الخصم Discount Rate لأرباح كل سنة ، ومع احتمال ترك العميل المنظمة فيكون الحساب كما يلي :

صافي القيمة الحالية في السنة الأولى = الأرباح ÷ ١,١٥

صافي القيمة الحالية في السنة الثانية = (أرباح سنتين × معدل الاحتفاظ) ÷ ١,١٥٢

صافي القيمة الحالية في السنة ن = أرباح السنوات (ن) ÷ ١,٠١٥

إن مجموع السنة الأولى إلى السنة ن يحدد ما هو حجم الثروة الحقيقية للمنظمة من العملاء ، كما أن صافي القيمة الحالية لكل الأرباح يمكن توقعه من خلال خبراء المنظمة ، ويمكن حسابه بكفاءة باعتبار أنه مساوي لما يمكن أن تدفعه شركة منافسة من أجل الحصول على العميل . وهذه المعلومات هامة جداً ، ويمكن استخدامه للتعرف على حجم الوقت والمجهود خاصة التكاليف في الحصول على العملاء ، وإذا تم تحليل العملاء من خلال تقسيمهم فيمكن التعرف على أي العملاء يتابع التعامل مع المنظمة وأيهم سوف يترك المنظمة . كما يوضح ذلك للتأثير الاقتصادي لرضا العملاء ، فقد يكون من المناسب أن تنفق المنظمة أموال أكثر نحو جذب عملاء جدد أفضل من

الاحتفاظ بالعملاء القدامى ، ويتم تكرار ذلك حتى تكتشف المنظمة رأس المال من العملاء . كما يرى بعض الباحثين أنه إذا زاد معدل احتفاظ المنظمة بعملائها بنسبة ٥% فهذا يؤدي إلى زيادة في قيمة العميل بنسبة ٩٥% " في شركات الإعلانات " أما في الشركات التي تمنح الائتمان وشركات الأغذية السريعة ، أسواق البرامج الجاهزة والصناعات التي تنمو بسرعة فتصل إلى ٧٥% ، وتصل الزيادة إلى ٣٥% من قيمة العملاء إذا المنظمة خسرت عدد قليل من العملاء القدامى ، وتعتبر إستراتيجية الاحتفاظ بالعملاء من أفضل إستراتيجيات نمو منظمات الأعمال في العصر الحديث . فأنت تستطيع أن تملأ مكان كبير بكمية كبيرة وبسرعة إذا لم يكن هناك تسرب هكذا قال Frederick وهو خبير رئيس في شركة Bain & Co.
You can Fill a Bucket a Lot Faster if it's not Leaking.

ثالثاً : اكتشاف رأس المال الفكري

لا يمكن الاعتماد على مقياس واحد لقياس رأس المال الفكري مثل المقاييس التي تعتمد على الأسعار السوقية والتدفق النقدي ، إن المقاييس المالية تحتوي على عدد من المؤشرات منها :

- معدلات الديون إلى الملكية .
- التدفق النقدي .
- العائد النقدي .
- العائد على الأصول .
- العائد على حقوق الملكية .

وهذه المؤشرات محددة وتعتمد على الأرقام إلا أنها تعطي صورة ضعيفة للأداء المالي Financial Performance إن حساب رأس المال

الفكري IC يحتاج إلى النظر إلى أداء المنظمة من زوايا متعددة ، فتحديد مؤشرات أساسية لأي من الشركات قد تكون مؤشرات عادية لشركات أخرى ، كما يمكن الاعتماد على المؤشرات العامة التي تصدر في الصناعات التي تنتمي إليها المنظمة ففي مجلة Magazine Publishing الأمريكية تعتمد على قياس رأس المال المتمثل في العملاء من خلال :

- معدلات الاشتراك الجديدة .
 - متوسط الخصم على الإعلانات .
 - عدد الخطابات التي تصل للمحرر أو رئيس المجلة .
 - عدد الطباعات التي ترغب في إعادة طباعة بعض المقالات
- Articles وفي شركة Campbell's Soup تعتمد على المؤشرات التالية :

- حقوق الملكية .
- النصيب لسوقي .
- أتماع مساحات الأرفف في الموبير ماركت .
- القدرة على إجراء التوسعات .

وبالرغم من المؤشرات الكمية المتاحة لقياس رأس المال الفكري ، إلا أن هناك اتجاهًا متزايدًا لاستخدام مقاييس غير مالية لهذا الغرض بالرغم من مخاطرة ذلك . لذلك يرى ستيلورت أن هناك ثلاث مبادئ أساسية تساهم في الاختيار السليم لم يتم قياسه خاصة في رأس المال الفكري وهي :-

- ١- يجب أن تكون المقاييس سهلة وبسيطة ، فيجب عدم اختيار أكثر من ثلاث مقاييس لقياس كل من رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري ، رأس المال من العملاء ، بالإضافة إلى إمكانية اختيار مؤشر واحد يعكس أو يقيس الأداء الكلي لرأس المال الفكري ككل .

٢- قياس ما هو إستراتيجي الأهمية ، فإذا كانت المنظمة تعتمد في أنشطتها على بيع منتجات أو تقديم خدمات منذ زمن بعيد ، وأنها تحقق مزايا إستراتيجية من هذه الأنشطة فلماذا يكون الاتجاه نحو تطبيقات أو توسعات عادية أو جديدة .

٣- يجب قياس الأنشطة التي تنتج الثروة الفكرية ، Intellectual Wealth ، حيث يركز كثيراً من الخبراء في المنظمة على القياس المالي لأنشطة عديدة ، لكن يجب التركيز على الأنشطة ذات الصلة والارتباط برأس المال الفكري ، ليس فقط المعلومات والبيانات المالية مثل المكاسب الربيع سنوية ولكن أيضاً المعلومات غير المالية مثل متطلبات الصحة والأمن الصناعي وسجلات ومذكرات وتقارير الإبداع والابتكار والمقترحات وغيرها . ويجب التركيز على قياس الجانب الذي يحقق ويخلق الثروة الفكرية عند قياس أي نشاط من الأنشطة الإستراتيجية وغيرها في المنظمة .

- وقدم ستيفارث خريطة لقياس رأس المال الفكري أطلق عليها خريطة السدادار وهي في شكل دائرة تشبه شاشة الرادار يتفرع من مركزها خطوط عديدة لقياس مختلف بنود وعناصر رأس المال الفكري . وقد وضع عشرة أمثلة بعشرة خطوط تشع من مركز الدائرة ويمكن - كما يقول استخدام أي أمثلة أخرى للقياس .

- وتختلف هذه الخطوط أو المقاييس فبعضها في شكل مؤشرات Ratios وبعضها في شكل نسبة مئوية Percentages ، وبعضها في شكل أرقام خام Raw Numbers ، وبكل خط علامات "شرط" ليست متساوية من حيث مسافاتهما .

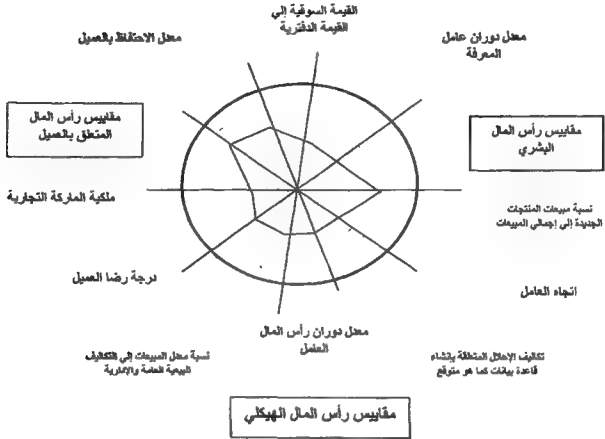
- وللقياس يجب وضع صفر في مركز الخريطة أو الدائرة ، ويمكن استخدام أي أرقام أخرى ، فمثلاً لقياس معدل دوران عامل المعرفة Knowledge Worker Turnover Rate يجب استخدام عدد قليل أفضل من الأعداد الكبيرة ، وبذلك يمكنك وضع الصفر في هذه الحالة عند نهاية المحور أي عند تقاطعه مع الإطار الخارجي "المحيط" للدائرة .
- الخريطة الموضحة لاكتشاف رأس المال الفكري لشركة خيالية تصويرية كمثال إفتراضي ليس إلا ، إنها تستخدم مقياساً عاماً وهو معدل القيم السوقية / الدفترية Market to Book Ratio وثلاثة مؤشرات لرأس المال البشري ، وثلاثة مؤشرات لرأس المال الهيكلي ثم ثلاثة مؤشرات أخرى لرأس المال من العملاء .

وقد قام الباحث بوضع مدرجات (تدرجات) قياسية بدون أرقام علي المحاور ، ولو كان المثال لشركة واقعية فإن التدرج القياسي سيقسم بحيث يكون هدف الشركة الذي تأمل الوصول إليه علي إطار الدائرة ، وإذا كان للقياس يتعلق بمعدل (أو نسبة) القيمة السوقية إلي القيمة الدفترية فيمكن وضع (- ٠,٥) في مركز الدائرة ثم يستكمل للتوالي العددي للمحور الخاص بهذا العنصر إلي أن يصل إلي أعلى شركة في الصناعة من حيث هذا المؤشر وذلك إتباعاً لمبدأ القياس إلي النمط الأفضل Benchmark وهكذا .

ثم يتم بعد ذلك تحديد الموقف الحالي للشركة علي كل مقياس مدرج في شكل نقطة ، ويتم بعد ذلك توصيل هذه النقاط ليظهر في النهاية شكل متعدد الأضلاع Polygon وغير منتظم والذي قد يشبه الشكل التالي :-

وفيما يلي توضيحاً بالرسم لخريطة أو دائرة ستوارت لقياس رأس

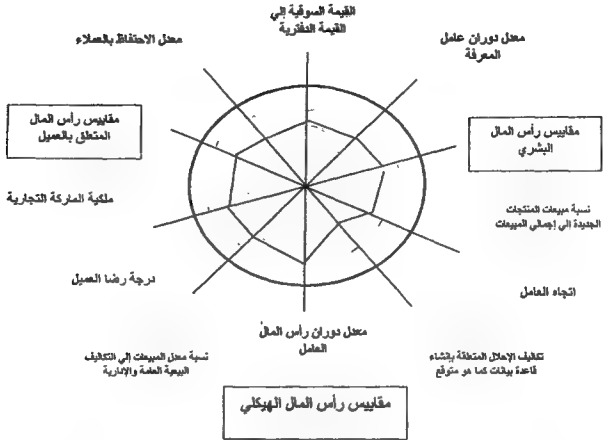
المال الفكري :-



الشكل رقم (٢)

- إن ما بداخل المضلع Polygon يحدد الأشياء أو القيم التي حصلت عليها المنظمة من رأس المال الفكري أماماً بخارج المضلع يحدد القيم أو الأشياء التي ترغب في الحصول عليها .
- يوجد حجم كبير من المعلومات في خرائط تشبه هذه الخريطة ولكن هذه الخريطة لها قيمة كبيرة حيث توضح الصورة العامة لرأس المال الفكري.

- إن أداة الاستكشاف Navigation Tool في هذه الخريطة لا توضح أين تقع المنظمة فقط ولكنها توضح ما ترغب المنظمة في الوصول إليه من قيم لرأس المال الفكري .
- فمثلاً في اتجاه رأس المال من العملاء يلاحظ أن المنظمة من خلال هذه الخريطة تبذل الكثير من أجل العملاء إلا أنها تفقد الكثير منهم ، وإذا لم تقسم المنظمة بتصميم نظام لعلاج فقد العملاء سوف تصبح مضطربة وغير متوازنة ، وإذا أمكن للمنظمة أن تحصل علي بيانات مقارنة لبعض الشركات التنافسية ، فيمكنها وضع خريطة ضد المنافسين ، وتحصل علي الصورة التي من خلالها يتضح لها نقاط الضعف والقوة لموقفها التنافسي ، ويمكن المقارنة أيضاً علي الأماس المنوي ، أي مقارنة السنة الحالية بالسنوات الماضية ، وهذا يوضح درجة تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها ، وما هي المواقف التي تحتاج إلي نضال وكفاح من أجل تحقيق الأهداف .
- توضح الخريطة التالية الارتباط القوي برضا العملاء ملكية العلامة التجارية ، ولكن العلاقة عادية من حيث معدل الاحتفاظ بالعملاء ، وهذا يوضح أن هناك شيئاً غريباً يحدث في السوق الذي تعمل فيه مثل هذه المنظمات .



الشكل رقم (٣)

رابعاً : إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري

من خلال المناقشات والدراسات والبحوث واستعراض آراء المهتمين برأس المال الفكري عامة وقياسه خاصة ، وفي ضوء الصعوبات والمحاذير والمعوقات المرتبطة بقياس وتقييم الأصول والموارد المعرفية في منظمات الأعمال يمكن لنا أن نقترح الإطار التالي :-

أولاً : بافتراض أن إحدى المنظمات لم يلفت انتباهها رأس المال الفكري ، بالرغم من تداخله في الأداء التنظيمي ، وفي ضوء البحوث والدراسات وتجارب الشركات المماثلة أو المتقدمة ، قامت الإدارة العليا في هذه

المنظمة بتبني الاهتمام المتزايد بدعم وإعادة بناء هيكل رأس المال الفكري بها علي أسس وقواعد علمية وتطبيقية ثبت نجاحها في المنظمات الأخرى .

ثانياً : يجب أن تقوم هذه المنظمة بقياس وتقييم الأداء الكلي لها قبل البدء في دعم وإعادة بناء رأس المال الفكري ، مستخدمة في ذلك المقاييس التي تستخدمها عادة أو أي مقاييس أخرى ومنها علي سبيل المثال لا الحصر :-

- ١- معدل العائد علي الاستثمار .
- ٢- متوسط النصيب السوقي .
- ٣- معدل دوران العمالة .
- ٤- القيمة السوقية للمنظمة "سعر السهم في السوق" .
- ٥- معدلات الغياب والتغيب .
- ٦- معدلات حوادث العمل .
- ٧- معدلات الإنتاجية "الكلية - أو الجزئية" .
- ٨- سمعة وشهرة المنظمة "يمكن قياسها من خلال النصيب السوقي ، الاستقصاءات والملاحظة والمقابلات " .
- ٩- معدل الجودة "يمكن قياسها من مردودات المبيعات ، معدلات الفاقد والتالف والمعيب داخل المنظمة" .
- ١٠- معدلات الولاء والإخلاص التنظيمي "ويمكن قياسها من خلال المؤشرات الواردة في البنود ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٩ " .
- ١١- أخرى .

ثالثاً : تقسوم المنظمة بعد ذلك بإتخاذ الخطوات الإجرائية لإعادة بناء رأس المال الفكري ، وتتمثل هذه الخطوات في :- .

- ١- حصر مجالات التميز الفكرية والمعرفة الحالية في المنظمة .
- ٢- التعرف علي ما تريد أن تذهب إليه المنظمة في هذه المجالات خلال الخمسة أعوام القادمة مثلاً ، فقد ترى القيام بما يلي :-
- أ- بناء علامات تجارية جديدة للمنظمة ، أو أسماء وماركات تجارية أخرى .
- ب- بناء الموارد البشرية بما يحقق التميز التنافسي من خلال:-

- التدريب الفعال .
- التطوير المتطور .
- دعم جودة الحياة الوظيفية .
- تمكين العاملين .
- بناء حلقات الجودة .
- بناء فرق العمل .
- بناء نظم فعالة لجدول العمل المرنة .
- بناء نظم أكثر كفاءة للأجور والمكافآت والحوافز .
- بناء نظم متميزة لتقديم المقترحات والأفكار الإبداعية مع تحفيز المقدمين لهذه الابتكارات مادياً ومعنوياً .

ج- إدارة العلاقة بكفاءة مع العملاء من خلال :-

- مشاركة العملاء في التحسين المستمر للجودة .
- مشاركة العملاء في حل المشكلات التي يعانون منها .
- الاتصالات المكثفة مع مجموعات متميزة من العملاء وتبادل الأفكار والاقتراحات .

- التعرف على العملاء المرتقبين وتصميم برنامج فعال لجذبهم للتعامل مع المنظمة .
- بناء برامج تسويقية وترويجية متميزة ومستمرة وهكذا.
- د- إعادة الهيكلة الكلية لنظم وعملیات المنظمة وفي ضوء للطموحات السابقة ، فقد يتم مثلاً :-
- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بحيث تكون أكثر بمساطة وأفقية وليست رأسية مما يساعد في سرعة الأداء واتخاذ القرارات .
- بناء نظم جديدة للاتصالات وتدفق البيانات والمعلومات في جميع المستويات التنظيمية .
- تصميم قواعد بيانات أكثر دقة وحداثة ومصداقية .
- بناء نظام متكامل لتكنولوجيا المعلومات I T .
- إعادة بناء تكنولوجيا الإنتاج وتحديثها وتطويرها .
- إعادة تصميم نظم وإجراءات الإنتاج والعمل .
- تطبيق بعض المفاهيم الحديثة للتطوير مثل :
 - الوقت المحدد J I T .
 - الجودة الشاملة TQM .
 - إعادة للهندسة Reengineering .
 - الإدارة الاستراتيجية Strategics Management
 - إلخ .
- هـ- للقيام بأى تطوير وتعديل من شأنه التحسين المستمر للجودة في ضوء الاستراتيجيات التي تعمل في إطارها المنظمة .

فقد ترى المنظمة تحقيق ما سبق من خلال :-

- ١- بناء فريق عمل لإعادة بناء رأس المال الفكري .
 - ٢- الاستعانة ببيوت الخبرة والمستشارين المهتمون بهذا الأمر .
 - ٣- الاعتماد علي خبرات الشركات المتقدمة .
 - ٤- تبني إعادة بناء رأس المال الفكري كعقيدة يؤمن بها جميع العاملين في المنظمة ... وهكذا .
- رابعاً : تقوم المنظمة بوضع تقدير مالي للنفقات والاستثمارات اللازمة لتنفيذ كل أو بعض البنود السابقة ، وعلي ضوء ذلك يتحدد رأس المال اللازم لدعم وإعادة بناء رأس المال الفكري للمنظمة . وفي ضوء ما سبق يمكن تقسيم رأس المال المقترح إلي جزئين هما :
- ١- الجزء المخصص للإنفاق علي الموارد والأصول الملموسة وليكن ٥٠% افتراضاً .
 - ٢- الجزء المخصص لإعادة بناء رأس المال الفكري وليكن ٥٠% افتراضاً .
- خامساً : في ضوء ما تقرر الإدارة العليا في المنظمة يتم تنفيذ الخطوات اللازمة للإنفاق والاستثمار وتحقيق البنود السابقة في إطار الميزانية التي خصصت لذلك .
- سادساً : تقوم المنظمة بعد استكمال تنفيذ الخطة الإستراتيجية السابقة سنة ، سنتان ، ثلاث سنوات ... أكثر ونقترح أن يتم التقييم كل خمس سنوات "بتقييم الأداء الكلي للمنظمة مستخدمة في ذلك نفس المؤشرات الواردة في البند ثانياً من هذا الإطار ..

سابعاً : وبافتراض أن الإنفاق الرأسمالي على الأصول الملموسة هو ٥٠% ،
الإنفاق الرأسمالي على الأصول غير الملموسة هو ٥٠% فيتم توزيع
العائد الزائد في كل مؤشر بهذه النسبة أو أي نسب أخرى تتوصل
إليها المنظمة ، ويمكن الاستفادة من الجدول التالي في هذا الشأن .

جدول رقم (١)

تقييم العائد الإجمالي من إعادة بناء رأس المال الفكري

م	المؤشر	البيان	القياس قبل/بعد إعادة البناء		توزيع الزيادة أو النقص	
			قبل	بعد	الأصول الملموسة ٥٠%	الأصول غير الملموسة ٥٠%
١	معدل العائد على الاستثمار		١٠%	١٦%	٤%	٤%
٢	متوسط النصيب السوقي		٢٠%	٣٠%	٥%	٥%
٣	القيمة السوقية		١٠٠٠ ج	١٥٠٠ ج	٢٥٠ ج	٢٥٠ ج
٤	معدلات العوابع		٥%	٢%	١,٥%	١,٥%
٥	معدلات حوادث العمل		١٠%	٤%	٣%	٣%
٦	معدلات الإنتاجية		١,٢	١,٨	٠,٣%	٠,٣%
٧	معدل دوران رأس المال العامل		٥%	٢%	١,٥%	١,٥%
٨	معدل دوران المبيعات		١٠%	٤%	٣%	٣%
٩	معدل دوران المخزون		١,٢	١,٨	٠,٣%	٠,٣%
١٠	مرتوبات المبيعات		١٠%	١٦%	٤%	٤%

ويتم ترجمة النتائج النهائية في شكل أموال سواء في العمود ٤ ، ٥ ،
ويكون الناتج هو :

أ- ناتج العمود الخامس يبين العائد الإضافي من الاستثمارات الإضافية
للأصول الملموسة .

ب- نتائج العمود السادس بين العائد الإضافي من الاستثمارات الإضافية للأصول الفكرية أو غير الملموسة .

ثامناً : في إطار ما سبق وبعد التعرف على هذا العائد ، يقرر المنظمة صيانة رأس المال الفكري والتحديث والتجديد المستمر خاصة في الأجل الطويل .

تاسعاً : عوامل يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق الإطار السابق منها :

١- إن الإطار السابق هو اقتراح فردي لشخص المؤلف ناتج عن تحليل ومراجعة الدراسات والبحوث للتطبيقية في هذا الصدد ، ومن ثم يحتاج إلى اختباره ميدانياً من قبل بعض الباحثين خاصة علي مستوى دراسات الدكتوراه .

٢- يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن الاتفاق علي إعادة بناء رأس المال الفكري يجب أن يرافقه إنفاقاً استثمارياً آخر في دعم الأصول الملموسة في المنظمة ، فـرأس المال الفكري لا يعمل في فراغ ، وإنما يعطي قيمة مضافة إذا تم من خلال بناء تنظيمي متكامل .

٣- النسب التي ساقها المؤلف افتراضية ، فقد تجد منظمة ما أنها في حاجة إلي نسب أو مؤشرات أخرى ، بالإضافة إلي أن تحويل المعدلات والمؤشرات إلي أموال عملية تقديرية تختلف من منظمة إلي أخرى ، فإخفاض معدل دوران العمل بنسبة ١% مثلاً ، يمكن أن يترجم كمائد في شكل التكاليف التي يتم توفيرها نتيجة هذا الانخفاض ، فتكاليف الإعداد ، والاختيار ، والتأهيل والتدريب وتكاليف الفقد أو التالف التي سوف تتحملها المنظمة في سبيل تعيين موظف جديد وتكاليف دمج الموظف الجديد في ثقافة المنظمة ...

كلها وغيرها يتم ترجمتها في شكل نقدي ، فقد ترى منظمة يعمل بها ١٠٠٠ موظف أن تخفيض معدل دوران العمل بنسبة ١% أي عشرة موظفين سوف يستقرون في المنظمة ، فإذا كانت تكلفة إحلال موظف ترك المنظمة بموظف جديد سوف يكلف المنظمة ١٠٠٠ ج ، إذاً في هذه الحالة يمكن القول أن إنخفاض معدل دوران العمل في منظمة بها ١٠٠٠ موظف إلى ١% يوفر عائد على المنظمة = ١٠٠٠ ج × ١٠ أفراد = ١٠,٠٠٠ جنيه وهكذا .

٤- توافر نظم فعالة للبيانات والمعلومات والاتصالات من الأمور الضرورية لدعم النموذج المقترح .

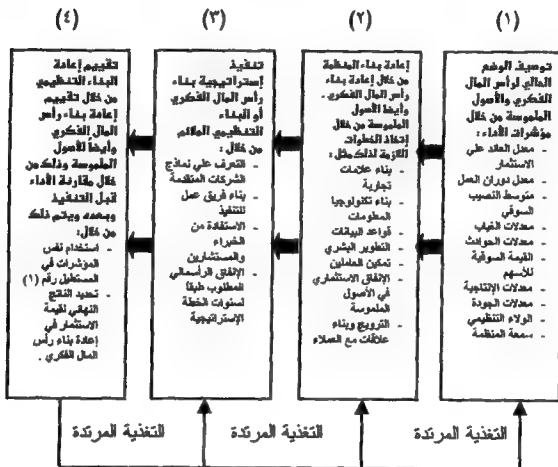
٥- يظل دعم الإدارة العليا وقناعتها برأس المال الفكري هو الداعم الأساسي لهذا التوجه ونجاحه .

٦- إن إقتناع الإدارة العليا وتمكين العاملين هو أحد المحددات الرئيسية لنجاح الإطار السابق .

٧- تقلل عملية المقارنة الزمنية والمقارنة بمتوسط الصناعة والمقارنة بالشركات المتقدمة أمر حيويًا وضروريًا ، وذلك لتحديد المنظمة أين تقف ؟ وإلى أين تريد أن تذهب ؟ وكيف يمكنها الوصول إلى ما ينبغي الوصول إليه ؟

٨- التحسين المستمر للأداء التنظيمي والجودة ورأس المال الفكري ناتج جوهري عن التغييرات المحلية والدولية وضرورة للتكيف معها ، وكل ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التميز التنافسي Competitive Advantage . ويمكن أن نوضح الإطار السابق من خلال الشكل التالي :-

شكل رقم (٤)
إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري



أسئلة وتطبيقات

السؤال الأول : عرف المفاهيم التالية :-

- ١- قياس رأس المال الفكري .
- ٢- القيمة المضافة لرأس المال الفكري .
- ٣- معدل الاحتفاظ بالعملاء .
- ٤- معدل دوران رأس المال العامل .
- ٥- مقياس Tobin's q .
- ٦- القيمة السوقية للأصل .
- ٧- القيمة الدفترية للأصل .
- ٨- القيمة الكلية للمنظمة .
- ٩- النصيب السوقي .

السؤال الثاني : أشرح كيف يمكن حساب القيمة الملموسة في منظمات الأعمال الحديثة ؟ وما هي معوقات ذلك .

السؤال الثالث : ماذا يعني مفهوم صافي القيمة الحالية للأصول غير الملموسة ؟ وكيف يمكن حسابه في مجال رأس المال الفكري ؟

السؤال الرابع : كيف يمكن قياس كل من :

- ١- الابتكار .
- ٢- معدل الدوران للعاملين .
- ٣- بنك المعرفة .
- ٤- إنتاجية عامل المعرفة .
- ٥- مخازن المعرفة .

السؤال الخامس : كيف يمكن قياس رأس المال من العملاء في منظمة ما ؟
مع بيان وجهة نظرك في المقاييس المعروضة في هذا الفصل ؟

السؤال السادس : قدم توماس ستوارت خريطة لإدارية لاكتشاف وقياس رأس المال الفكري ... فالمطلوب عرض مختصر لأهم مكونات هذه الخريطة مبيناً المؤشرات والمعايير التي تتكون منها ؟ وما هي أهم جوانب القوة والضعف (إن وجدت) في هذا النموذج .

السؤال السابع : ماذا تعني المصطلحات التالية :-

- 1- Financial Performance .
- 2- C I V .
- 3- Customer Satisfaction .
- 4- Knowledge Worker Turnover .
- 5- Brand Quity .
- 6- Customer Retention rate .
- 7- Working Capital Turns .
- 8- Market – to – Book Value .
- 9- N P V .
- 10- Benchmarking .

مراجع وهوامش البحث

- 1- Thomas A. Steawart, Intellectual Capital : The New Wealth Organizations , N. Y., Doubledary / Currency, 1997 .
- 2- Rupert Booth : The Measurement of Intellectual Capital , Management Accounting London , V.76, N,10, PP. 26-28 , Nov. 1998 .
- 3- Harry Scarborough, Knowledge as Work : Conflicts in the management of Knowledge Workers , Technology Analysis & Strategic Management , V.11, N.1, PP.5-16, Mar. 1999.
- 4- Pamela M. Brenner , Motivating Knowledge Workers : The Role of the Workplace, Quality Progress, V.32, N.1, PP.33-37, Jan 1999.
- 5- Casey Ichniowski & Kathryn Shaw, The Effects of HRM Systems on Economic Performance : An International Comparison of U.S. and Japanese Plants, Management Science, V.45, N.5, PP.704-721, May 1999.
- 6- Kim Hoque, HRM and Performance in the hotel industry , British Journal of Industrial Relations , V.37, N.3, PP.419-443, Sep. 1999.
- 7- Jean M. Hiltrop, The Use of HRM Practices in International and Domestic Organizations , new Zealand Journal of Industrial Relations, V.24, N.1, PP. 47-61, Feb. 1999.

فهرس الكتاب

رقم الصفحة	الوضوع	الفصل
٤١-١	منظمات التظم .. مفاهيم أساسية	الفصل الأول
٨٨ - ٤٢	إدارة المعرفة .. مفاهيم أساسية	الفصل الثاني
١٣٦ - ٨٩	إدارة رأس المال الفكري	الفصل الثالث
١٨١ - ١٣٧	التفكير الابتكاري	الفصل الرابع
٢٢٢ - ١٨٢	تكنولوجيات المعلومات	الفصل الخامس
٢٦٥ - ٢٢٣	الذكاء والإبداع القيادي	الفصل السادس
٣١٧ - ٢٦٦	دور إدارة الموارد البشرية في تشييد البناء المعرفي للمنظمة	الفصل السابع
٣٦٥ - ٣١٨	إدارة الموارد المعنوية .. مخفل إدارة الوقت	الفصل الثامن
٤٢٤ - ٣٦٦	دراسات وبحوث تطبيقية في إدارة المعرفة ومنظمات التظم	الفصل التاسع
٤٧٨ - ٤٢٥	قياس رأس المال الفكري	الفصل العاشر
٤٧٩	فهرس الكتاب	

رقم الإيداع ٢٠٠٦/ ١٣٤٥٥

مطبعة العشري

ت: ٢٩٨٢٠٢٩ - ٢٩٤٦٩٨٦

موبايل: ٠١٠٥٢٢٩١٨١



المؤلف فى سطور

دكتور / سيد محمد جاد الرب

أستاذ إدارة الموارد البشرية ووكيل كلية التجارة بالإسماعيلية للدراسات العليا

والبحوث - جامعة قناة السويس

عمل رئيسا لقسم إدارة الأعمال ووكيلا للكلية لشئون تنمية المجتمع وخدمة البيئة

الخبرات والممارسات العلمية

عمل عضوا لمجلس إدارة المعهد العالى للخدمة الاجتماعية ببروسعيد

عمل عضوا للجنة تسويق برنامج شروق للتنمية المحلية

عضوا فى لجنة شئون العاملين

عضوا باللجنة وضع معايير تطوير أعمال الإدارات بالجامعة وكليات قناة السويس

مستشار رئيس الجامعة الأسبق للشئون الإدارية والتنظيمية

خبير استشارى لدى بعض المنظمات بجمهورية مصر العربية

شارك فى إعداد العديد من دراسات الجدوى والاستشارات الإدارية والتنظيمية وتدريب

وتطوير الموارد البشرية

شارك فى العديد من المؤتمرات والندوات العلمية

الكتب والمؤلفات المنشورة

١ - إدارة نظم الأعمال

٢ - تنظيم وإدارة مستشفيات

٣ - إدارة المنظمات الصحية والطبية

٤ - إدارة الموارد البشرية

٥ - تنظيم وإدارة الأعمال

٦ - السلوك التنظيمي

كتب أخرى غير

١ - إدارة العمليات والإنتاج

٢ - إدارة العلاقات العامة والإعلان

٣ - إدارة الموارد

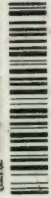
٤ - نظم المعلومات الإدارية

كتب قيد الإعداد والنشر

١ - إدارة المعرفة

٢ - إدارة العلاقات العامة والإعلان

Bibliotheca Alexandrina



1195120

مطبعة العشري

٠١٠٥٢٢٩١٨١ - ٢٩٨٢٠٢٩